

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC

MÉMOIRE

PRÉSENTÉ À

L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES

COMME EXIGENCE PARTIELLE

DE LA MAÎTRISE EN ÉDUCATION

PAR

LIZA HENRY

RELATION ENTRE LE DEGRÉ DE SATISFACTION AU TRAVAIL
ET LES COMPORTEMENTS DE CITOYENNETÉ ORGANISATIONNELLE
CHEZ LES ENSEIGNANTS AU SECONDAIRE

AVRIL 2004

Université du Québec à Trois-Rivières

Service de la bibliothèque

Avertissement

L'auteur de ce mémoire ou de cette thèse a autorisé l'Université du Québec à Trois-Rivières à diffuser, à des fins non lucratives, une copie de son mémoire ou de sa thèse.

Cette diffusion n'entraîne pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits de propriété intellectuelle, incluant le droit d'auteur, sur ce mémoire ou cette thèse. Notamment, la reproduction ou la publication de la totalité ou d'une partie importante de ce mémoire ou de cette thèse requiert son autorisation.

Sommaire

Cette étude s'intéresse aux comportements de citoyenneté organisationnelle, concept relativement récent dans la recherche en comportement organisationnel. Ces comportements sont définis comme étant des « comportements discrétionnaires qui ne sont pas directement et explicitement reconnus par le système de récompense officiel, mais dont l'accumulation contribue au fonctionnement efficient et efficace de l'organisation ». La littérature suggère l'existence d'une relation entre la satisfaction au travail et les comportements de citoyenneté organisationnelle. En ce sens, cette recherche vise à vérifier l'existence d'une relation entre ces deux variables chez les enseignants au secondaire. Par surcroît, elle cherche à examiner si certaines dimensions des comportements de citoyenneté organisationnelle sont plus que d'autres associées au degré de satisfaction au travail. Les dimensions altruisme, civisme, esprit consciencieux, esprit sportif et prévoyance, proposées par Organ, feront l'objet de la présente étude. La collecte des données a été effectuée en 2001, par l'administration de questionnaires, auprès d'un échantillon de 221 enseignants provenant de dix écoles privées de l'enseignement secondaire des régions administratives de la Mauricie et du Centre-du-Québec. Les résultats montrent que trois dimensions des comportements de citoyenneté organisationnelle, soit le civisme, l'esprit sportif et la prévoyance sont plus que d'autres en relation avec la satisfaction au travail chez les enseignants au secondaire.

Table des matières

SOMMAIRE	ii
TABLE DES MATIÈRES	iii
LISTE DES TABLEAUX	v
REMERCIEMENTS	vi
INTRODUCTION	1
CHAPITRE I - PROBLÉMATIQUE	5
1.1 Présentation du centre d'intérêt	6
1.2 Identification du problème	7
1.3 Importance de la recherche	14
1.4 Questions de recherche	17
CHAPITRE II - CADRE CONCEPTUEL ET RECENSION DES ÉCRITS	18
2.1 Cadre conceptuel	19
2.1.1 Satisfaction au travail	19
2.1.1.1 Nature et causes de la satisfaction au travail	21
2.1.1.2 Conséquences éventuelles de la satisfaction au travail	32
2.1.2 Comportements de citoyenneté organisationnelle	33
2.1.2.1 Historique du concept de comportement de citoyenneté organisationnelle	35
2.1.2.2 Nature du concept de comportement de citoyenneté organisationnelle	42
2.1.2.3 Causes des comportements de citoyenneté organisationnelle	46
2.1.2.4 Conséquences éventuelles des comportements de citoyenneté organisationnelle	49
2.2 Recension des études antérieures en lien avec les questions de recherche.....	52
2.2.1 Bases de données utilisées	53
2.2.2 Études antérieures portant sur la relation entre le degré de satisfaction au travail et une mesure globale de la présence de comportements de citoyenneté organisationnelle	54
2.2.3 Études antérieures portant sur la relation entre la satisfaction au travail et les dimensions des comportements de citoyenneté organisationnelle	58
CHAPITRE III - MÉTHODE	63
3.1 Sujets	64
3.2 Instruments de mesure	65
3.2.1 Questionnaire sur la satisfaction au travail	67
3.2.2 Questionnaire sur les comportements de citoyenneté organisationnelle	69
3.3 Procédure de collecte des données	70

CHAPITRE IV - RÉSULTATS	73
4.1 Plan d'analyse des données	74
4.2 Description des résultats	75
4.2.1 Statistiques descriptives relatives aux variables de l'étude	76
4.2.2 Relation entre le score total des comportements de citoyenneté organisationnelle et le degré de satisfaction au travail	78
4.2.3 Relation entre les dimensions de l'échelle des comportements de citoyenneté organisationnelle et le degré de satisfaction au travail	79
CHAPITRE V - DISCUSSION	84
CHAPITRE VI - CONCLUSION	91
RÉFÉRENCES	96
APPENDICE A - Fiche de renseignements généraux concernant le participant et son organisation	105
APPENDICE B - Questionnaire sur la satisfaction au travail	107
APPENDICE C - Questionnaire sur les comportements de citoyenneté organisationnelle	109
APPENDICE D - Lettre d'invitation présentée aux directeurs des services pédagogiques	111
APPENDICE E - Lettre d'introduction présentée aux enseignants et enseignantes	114
APPENDICE F - Diagramme de dispersion pour les variables CCO-générale et satisfaction au travail	116

Liste des tableaux

Tableau 1	Synthèse des résultats des études antérieures portant sur la relation entre la satisfaction au travail et les CCO-générale	58
Tableau 2	Synthèse des résultats des études antérieures portant sur la relation entre la satisfaction au travail et les dimensions des comportements de citoyenneté organisationnelle	61
Tableau 3	Intercorrélations entre les dimensions de l'échelle <i>OCB Scale</i> de Podsakoff et al.	77
Tableau 4	Moyenne, écart-type, score minimum observé et score maximum observé pour chacune des variables à l'étude	78
Tableau 5	Corrélations entre la satisfaction au travail et les dimensions de l'échelle <i>OCB Scale</i> de Podsakoff et al.	80
Tableau 6	Corrélations entre la satisfaction au travail et les items de l'échelle <i>OCB Scale</i> de Podsakoff et al.	82

Remerciements

Dans un premier temps, je désire remercier les enseignants, ainsi que les directions des écoles privées qui ont accepté généreusement de participer, de diverses façons, à cette étude. De même, un merci sincère à monsieur Stéphane Roux pour avoir accepté que je prenne part avec lui à la collecte des données. Je tiens également à remercier madame Denyse Mostert pour les corrections apportées au dépôt final du mémoire. À titre de lecteurs du présent mémoire, je tiens à remercier madame Christine Lebel et monsieur Stéphane Thibodeau qui, par leurs commentaires, ont permis de bonifier cet ouvrage.

La réalisation de ce mémoire ne fut pas de tout repos. Je tiens à témoigner la plus grande reconnaissance à ma directrice, madame Nadia Rousseau et à mon directeur, monsieur Denis Rhéaume, qui ont fait toute la différence dans ce projet. Merci plus particulièrement pour votre professionnalisme, votre disponibilité et votre amitié. Je désire également remercier mesdames Nadine Breton et Mariane Gazaille, ainsi que monsieur Julien Mercier pour leur appui inconditionnel tout au long du parcours. Tous, vous avez fait preuve à mon égard d'un comportement digne du *bon citoyen organisationnel*.

Finalement, un gros merci à mes amours, Yves, Catherine et Alexis Morissette. Lorsque la culpabilité me prenait d'être moins disponible pour vous, votre présence me rappelait toutes les raisons des efforts investis dans ce mémoire. Enfin, un clin d'œil à mon père qui aurait été si fier de sa fille. C'est sans regret que je tourne la page !

INTRODUCTION

INTRODUCTION

Une organisation ne peut exister sans les membres qui la composent. Cette affirmation est à la base de tous les manuels de référence en gestion organisationnelle. Elle exprime bien l'importance que l'individu et les groupes de travail occupent au sein d'une organisation et la nécessité, pour les gestionnaires, de faire preuve de créativité et de stratégies susceptibles de rallier d'une part, les forces vives d'individus qui partagent des valeurs et des besoins parfois fort différents et d'autre part, d'assurer la qualité des services offerts.

Or, les organisations scolaires font face à un double défi. D'un côté, le contexte actuel oblige ces dernières à jongler avec des budgets de plus en plus serrés, limitant ainsi leurs marges de manœuvre. D'autre part, les organisations scolaires doivent faire face aux pressions de plus en plus fortes « exercées pour une plus grande efficience et une formation de meilleure qualité » (Moisset, Plante, et Toussaint, 2003, p.1). Elles sont attribuables aux exigences croissantes « en matière de productivité dans un contexte de mondialisation des échanges » (p.1) auxquels viennent se greffer les changements technologiques rapides. Dans un tel contexte, les organisations scolaires doivent consacrer toutes leurs énergies et leur créativité à offrir un apprentissage pertinent et renouvelé dans le but de préparer adéquatement l'entrée des jeunes sur le marché du travail. Cependant, en période de restrictions budgétaires, les organisations scolaires doivent pouvoir compter sur la volonté des enseignants à accomplir des actes

extrapédagogiques, c'est-à-dire des actes qui ne sont pas en lien direct avec la pédagogie mais qui peuvent avoir des retombées positives ou négatives sur celle-ci. La participation au conseil d'établissement ou à des activités parascolaires sont des exemples des activités extrapédagogiques. De façon générale, ces actes dépassent les exigences de la tâche telle que décrite par le contrat de travail liant les enseignants à l'organisation, ce qui constitue en soi un acte volontaire de la part des enseignants qui y prennent part. De tels actes peuvent être associés aux comportements de citoyenneté organisationnelle que Organ définit comme étant des « comportements discrétionnaires qui ne sont pas directement et explicitement reconnus par le système de récompense formelle, mais dont l'accumulation contribue au fonctionnement efficient et efficace de l'organisation » (1988, p.4).

On observe généralement que pour exprimer leurs insatisfactions à l'égard de leur travail ou de certains aspects de celui-ci, les enseignants réduisent ou retirent leur participation aux activités parascolaires en prétextant que ces activités ne sont pas incluses dans leur tâche. Il est permis de croire que ces insatisfactions peuvent également les inciter à diminuer les comportements d'aide qu'ils pourraient avoir à l'endroit de leurs collègues ou de leur organisation. Or, la satisfaction au travail est l'une des variables attitudinales qui retient le plus d'attention de la part des gestionnaires et des chercheurs. En effet, les conséquences reliées à l'insatisfaction au travail entraînent, pour les organisations, des coûts onéreux. Parmi ces conséquences, on note le roulement du personnel, l'absentéisme, la faible productivité et les problèmes de santé physique et

mentale. De ce fait, « l'une des responsabilités des gestionnaires consiste à déceler cette attitude et à comprendre les causes et les conséquences éventuelles au travail » (Schermerhorn, Templer, Cattaneo, Hunt, et Osborn, 1992, p. 127).

Plusieurs études effectuées dans divers domaines dont ceux de la santé et de la vente supportent l'existence d'une relation entre les comportements de citoyenneté organisationnelle et la satisfaction au travail (Bateman et Organ, 1983; Moorman, 1993; Bolon, 1997; Wagner et Rush, 2000), permettant de croire que cette relation s'appliquerait également à l'éducation. Par conséquent, cette recherche exploratoire examine, chez les enseignants au secondaire, l'existence d'une relation entre les comportements de citoyenneté organisationnelle et le degré de satisfaction au travail. De plus, elle permet de vérifier, chez les enseignants au secondaire, si certaines dimensions des comportements de citoyenneté organisationnelle sont plus que d'autres en relation avec le degré de satisfaction au travail.

Ce mémoire se divise en six chapitres. Le premier chapitre expose la problématique de la recherche, l'importance de la recherche, ainsi que les questions de recherche. Le deuxième chapitre présente le cadre conceptuel de l'étude et la recension des écrits. Le troisième chapitre décrit la méthode élaborée pour répondre aux questions de recherche. Le quatrième chapitre fait état des résultats de la recherche. Le cinquième chapitre présente la discussion des résultats. Le sixième chapitre rend compte des principales conclusions de la recherche.

Chapitre I

PROBLÉMATIQUE

PROBLÉMATIQUE

Ce premier chapitre expose la problématique de la recherche. Il présente, dans un premier temps, le centre d'intérêt de la recherche. Par la suite, il identifie le problème. Finalement, l'importance de la recherche et les questions de recherche y sont présentées.

1.1 Présentation du centre d'intérêt

Cette recherche porte sur la relation existant entre la satisfaction au travail et les comportements de citoyenneté organisationnelle, c'est-à-dire

l'ensemble des comportements discrétionnaires qui ne sont pas directement et explicitement reconnus par le système de récompense formelle, mais dont l'accumulation permet un fonctionnement efficient et efficace de l'organisation. Par discrétionnaire, on entend des comportements qui ne sont pas requis par le rôle, ni précisés dans la description de la tâche spécifiée par le contrat de travail qui lie l'individu à l'organisation. Ce dit comportement est lié à un choix personnel; par conséquent, son omission n'est généralement pas considérée comme punissable (Organ, 1988, p.4).

Plus précisément, l'objet de recherche porte sur les comportements de citoyenneté organisationnelle manifestés par les enseignants à l'égard de leurs collègues, des membres de la direction ou de l'organisation dans le cadre de leur travail.

Selon Organ (1988), les comportements de citoyenneté organisationnelle comprennent cinq dimensions : l'*altruisme*, le *civisme*, l'*esprit consciencieux*, l'*esprit*

sportif et la *prévoyance*. Chacune de ces dimensions inclut des comportements d'aide qui peuvent être dirigés soit vers un individu spécifique soit vers l'organisation.

1.2 Identification du problème

Le monde de l'éducation vit depuis quelques années de profonds bouleversements. D'une part, les gouvernements ont fait face à d'énormes déficits les obligeant à réduire leur contribution dans plusieurs champs dont celui de l'éducation. D'autre part, le système scolaire a fait l'objet de virulentes critiques (Commission des états généraux sur l'éducation, 1996). Ainsi, lors de la tenue des États généraux sur l'éducation (1995-1996), vaste processus de consultation amorcé au printemps 1995 (Ministère de l'Éducation, 2001), plusieurs participants aux audiences publiques régionales ont soulevé la faible performance de l'école québécoise. À cet effet, on constate que celle-ci affiche des taux élevés d'échec et de décrochage qui oscillent entre 35 et 50% selon les régions (Commission des états généraux sur l'éducation, 1996). Suivant l'indicateur de l'éducation pour l'année 2001-2002 (Ministère de l'Éducation, 2003), plus de 31,7% des élèves scolarisés québécois n'obtiennent pas de diplôme secondaire au secteur des jeunes. Ce pourcentage a connu une hausse de plus de 3 points en comparaison aux trois années scolaires précédentes. De plus, 13,1 % des élèves qui font leur entrée en première secondaire la redoubleront. Ce taux affiche toutefois une légère baisse de deux points depuis l'entrée en vigueur de la nouvelle réforme scolaire

au secondaire. De plus, lors de ces audiences, les enseignants ont manifesté leur insatisfaction face au mode de fonctionnement du système d'éducation dans lequel ils se plaignent d'être ignorés et de ne pas trouver le soutien nécessaire (Commission des états généraux sur l'éducation, 1996).

Dans son rapport annuel 1995-1996, le Conseil supérieur de l'éducation (CSE) (1996), tout comme les États généraux sur l'éducation (Commission des états généraux sur l'éducation, 1996), mentionne l'importance du partage des pouvoirs et des responsabilités des acteurs en éducation. Le CSE (1996) note que les enseignants qui travaillent principalement à l'enseignement obligatoire, c'est-à-dire à l'enseignement primaire et secondaire, expriment clairement le besoin de se réapproprier une forme de pouvoir sur leur action et sur leur environnement institutionnel. Cette réappropriation se traduit par une participation accrue du personnel enseignant en regard des décisions touchant les éléments déterminants de la réussite scolaire. En congruence avec d'autres rapports nationaux et internationaux, le CSE identifiait les enseignants, dans son rapport annuel sur la profession enseignante, comme étant les principaux acteurs sur lesquels il faut compter pour améliorer la qualité de l'éducation (CSE, 1991). Pour faire suite à cela, le ministère de l'Éducation entreprenait en juin 1997, une profonde réforme éducative en ce qui a trait au curriculum de l'école québécoise et à la loi sur l'instruction publique. Parmi les points centraux de la réforme du curriculum, on peut retenir la redéfinition des rôles du personnel enseignant :

Des changements de l'ampleur de ceux que nous proposons entraîneront inévitablement certains bouleversements au sein de la profession enseignante : certains enseignants et enseignantes devront enseigner une autre matière, plusieurs devront mettre à jour leurs connaissances dans la ou les disciplines qu'ils enseignent et nous croyons que tous et toutes devront aborder la classe un peu différemment dans la mesure où certains contenus éducatifs seront dorénavant la responsabilité de tous les maîtres. (Ministère de l'Éducation, 1997, p.109)

Plus encore, ce sont les assises sur lesquelles repose le système éducatif qui sont secouées par une profonde remise en question. À souligner, entre autres, les changements fulgurants vécus sur les plans de la technologie, du monde du travail, de la mondialisation de l'économie et de la concurrence internationale (CSE, 1991). Ces changements affectent directement l'éducation puisqu'elle nécessite une transformation de l'apprentissage (Tardif, 2000). Ainsi, pour faire face à ces changements, tout individu devra s'engager dans un processus de formation permanente. Ce qui implique donc que les enseignants, comme tout autre acteur de l'éducation, devront s'engager, mais plus encore, chercher à transmettre aux élèves, une culture de formation continue (MEQ, 1997). Il demeure également que les attentes entretenues par la société à l'égard de l'école et des enseignants vont en augmentant. En fait, la société attribue à l'école un rôle qui dépasse largement la transmission de connaissances et compétences générales préparant les jeunes au marché du travail (CSE, 1991; Commission des états généraux sur l'éducation, 1996). Afin d'y faire face, les organisations scolaires doivent, d'une part, soutenir les enseignants dans un processus de formation continue. D'autre part, elles doivent miser sur des enseignants qui, tout en étant innovateurs, possèdent la capacité de travailler et de partager leur expertise avec le reste de l'équipe-école. Cela va

sans dire que la réussite éducative est la responsabilité de tous et chacun. Toutefois, on se doit de tenir compte du contexte où chaque organisme gouvernemental est soumis à des restrictions budgétaires.

Au regard d'une telle situation, les organisations scolaires doivent pouvoir compter sur des enseignants qui acceptent d'en faire un peu plus avec un peu moins. Pour faire face aux multiples défis, il faut faire preuve de créativité afin de combler le manque de ressources. Par conséquent, on peut supposer que tous les acteurs, dont le personnel enseignant, devront accepter volontairement d'accomplir des tâches qui ne font pas officiellement partie de leur contrat de travail. Ainsi, l'enseignant doit intégrer à sa tâche des actes professionnels extrapédagogiques, c'est-à-dire des actes qui ne sont pas en lien direct avec la pédagogie mais qui peuvent avoir des retombées positives ou négatives sur celle-ci comme, par exemple la participation au conseil d'établissement, à des sorties éducatives ou à des camps scolaires. Or, ces actes font référence aux comportements de citoyenneté organisationnelle (CCO) tels que définis par Organ (1988) comme étant des comportements au travail de nature discrétionnaire qui ne font pas partie de la tâche définie dans l'organisation du travail. Or, ces comportements contribuent au développement et au maintien d'un contexte social et psychologique favorable à la performance au travail (Organ, 1997), ce qui permet le fonctionnement efficient et efficace de l'organisation.

Cependant, dans une organisation, tous n'ont pas la même attitude face aux diverses situations qu'engendre le travail. D'un côté, certains individus accomplissent des tâches qui vont au-delà de ce qui leur est demandé. Ils sont disponibles et n'hésitent pas à aider leurs collègues à exécuter leurs propres tâches, allant même aux devants afin de prévenir les difficultés. Ils ont à cœur le mieux-être de l'organisation et sont souvent prêts à investir personnellement du temps et des énergies supplémentaires en dehors de leur temps de travail. De plus, ces mêmes individus vont effectuer leur travail sans se plaindre lorsque les conditions de travail se dégradent. Ces enseignants sont considérés dans leur milieu de travail comme de bons exemples à suivre. Or, il appert que les comportements dont font preuve ces enseignants peuvent être associés aux comportements de citoyenneté organisationnelle. Par conséquent, l'influence que peut avoir le comportement d'un enseignant sur ses collègues de travail, de même que sur ses élèves, ne peut être niée, ce que leur reconnaissait le Conseil supérieur de l'éducation (1991) dans son rapport annuel portant sur la condition enseignante.

Considérant que les enseignants québécois ont choisi d'annuler, en signe de revendication syndicale, toutes les activités parascolaires au sein de leurs écoles au cours de l'année scolaire 1999-2000, ainsi qu'au cours de l'année 2001-2002, prétextant que les dites activités ne faisaient pas partie de leur tâche, on peut se demander si les enseignants québécois se sentent insatisfaits de leurs conditions de travail. En outre, les réactions suscitées par l'arrêt des activités parascolaires, de la part des élèves et de leurs parents, permettent de croire qu'ils considèrent que ces activités sont importantes dans le

processus éducatif. Par conséquent, ils s'attendent à ce que les enseignants les initient. Par surcroît, on se doit de souligner que les récentes transformations apportées par la réforme de l'éducation au curriculum font maintenant du travail en collaboration une *norme*, en plus d'inciter les enseignants à devenir des modèles pour leurs élèves. Avec la réforme, le milieu éducatif démontre clairement qu'il attend de la part des enseignants qu'ils se comportent comme de bons citoyens organisationnels en adoptant des comportements pouvant contribuer à aider, tant les individus que l'organisation, dans l'atteinte de ces objectifs.

Bien que le concept du comportement de citoyenneté organisationnelle remontant au début des années 80 soit assez récent, les recherches ayant abordé le sujet ont été prolifiques dans la dernière décennie. Plusieurs d'entre elles ont été menées dans divers milieux de travail dont ceux de la santé (Bolon, 1997; Konovsky et Organ, 1996; Li-Ping Tang et Ibrahim, 1998), de la vente (Netermeyer, Boles, McKee, et McMurrian, 1997; Podsakoff, MacKenzie et Hui, 1993) et de l'industrie (Podsakoff, MacKenzie, Moorman et Fetter, 1990; Organ et Lindl, 1995; Moorman, 1993). Les recherches se sont concentrées davantage sur la nature du concept et les causes potentiellement associées au comportement de citoyenneté organisationnelle (Podsakoff, Mackenzie, Paine, et Bachrach, 2000).

La littérature portant sur les comportements de citoyenneté organisationnelle présente la satisfaction au travail comme un prédicteur important de ces comportements. En effet, les études traitant de la relation entre ces deux concepts démontrent que la satisfaction au travail, définie comme « l'état émotif positif résultant de l'évaluation individuelle du travail ou des expériences de travail » (Locke, 1976, p.1300), peut être associée aux comportements de citoyenneté organisationnelle (Bateman et Organ, 1983; Organ et Ryan, 1995; Ibrahim, 1998; Podsakoff et al., 2000). C'est dire qu'un individu satisfait au travail manifesterait généralement de tels comportements. De plus, plusieurs études (Moorman, 1993; Konovsky et Organ, 1996; Bolon, 1997) suggèrent que la satisfaction au travail peut affecter la performance au travail d'un individu.

Dans une telle optique, il peut arriver qu'un individu satisfait manifeste à l'égard de ses collègues ou de son organisation une plus grande part de comportements d'aide, tels que l'altruisme, la prévoyance ou le civisme. Puisque, en retour, ces dits comportements contribuent à améliorer le fonctionnement de l'organisation, on peut donc supposer qu'il est important que les gestionnaires des organisations scolaires s'intéressent de plus près à la relation entre les comportements de citoyenneté organisationnelle et la satisfaction au travail.

1.3 Importance de la recherche

Comme l'insatisfaction des enseignants semble avoir des conséquences sur leur performance au travail, il apparaît primordial de mettre en place des stratégies pour y remédier. À cet égard, une meilleure connaissance de la relation entre la satisfaction au travail et les comportements de citoyenneté organisationnelle pourrait également permettre une meilleure gestion des comportements extrapédagogiques des enseignants. Podsakoff et al. (2000) mentionnent que les comportements de citoyenneté organisationnelle peuvent accroître la productivité des employés. Ils donnent en exemple le fait que lorsqu'un employé prend partiellement en charge un nouveau collègue, il contribue à le rendre productif plus rapidement. Ils ajoutent que les comportements de citoyenneté organisationnelle augmentent également la productivité des gestionnaires puisque, lorsque les employés font preuve de prévoyance à l'égard de leurs collègues, ils évitent d'engendrer des situations conflictuelles que les gestionnaires doivent régler. Cela a pour effet de démobiliser une partie des énergies nécessaires qui pourront être employées à des fins plus créatives au sein de l'organisation.

Il semble que les gens qui sont satisfaits au travail sont portés davantage à en faire plus que la tâche l'exige. D'ailleurs, plusieurs auteurs ont démontré que la satisfaction au travail et les comportements de citoyenneté organisationnelle sont interreliés (Farh, Podsakoff et Organ, 1990; Organ et Ryan, 1995; Podsakoff et al., 2000). De plus, on peut supposer que les variables exercent une influence l'une sur

l'autre. Ainsi, les individus satisfaits au travail manifestent généralement des comportements de citoyenneté organisationnelle dirigés vers d'autres personnes. En retour, par effet de modelage (Bandura, 1982), il est fort probable que la personne, vers qui ces comportements d'aide sont dirigés, soit davantage satisfaite et cherche à manifester réciproquement des comportements d'un tel type. Dans une telle optique, on peut supposer qu'il serait bénéfique, voire indispensable pour les organisations, de valoriser et d'encourager de tels comportements chez ses membres. Ainsi, sur le plan pratique, il pourrait être intéressant, pour les gestionnaires scolaires, de mieux comprendre ce qui incite certains enseignants à en faire plus que les autres. S'il est vrai que la satisfaction au travail est liée aux comportements de citoyenneté organisationnelle et qu'en retour ces dits comportements contribuent à un fonctionnement efficace de l'organisation, il importe de revoir ce qui favorise la satisfaction au travail, ainsi que les moyens à mettre en place pour susciter de tels comportements.

Sur le plan théorique, le contexte par lequel l'insatisfaction des enseignants les aurait menés à l'annulation de certaines de leurs activités extrapédagogiques tend à suggérer que les résultats des études récentes (Bolon, 1997; Organ, 1988; Konovsky et Organ, 1996; Organ et Lindl, 1995; Schappe, 1998) pourraient s'appliquer également à l'éducation. En effet, tel que mentionnées précédemment, plusieurs études empiriques démontrent une relation entre les comportements de citoyenneté organisationnelle et la satisfaction au travail (Bateman et Organ, 1983; Smith, Organ, et Near, 1983; Graham, 1986; Organ et Konovsky, 1989; Wagner et Rush, 2000). De plus, Schnake (1991)

recommande que les recherches portant sur les comportements de citoyenneté organisationnelle se poursuivent dans d'autres types d'organisation et d'occupation.

Bien que les recherches portant sur les comportements de citoyenneté organisationnelle utilisent un construit multidimensionnel, celles-ci n'ont pas cherché à examiner si une dimension, plus qu'une autre, des comportements de citoyenneté organisationnelle serait reliée à la satisfaction au travail. En effet, plusieurs études considèrent le construit multidimensionnel des comportements de citoyenneté organisationnelle, mais la plupart des études ne présente que le résultat global obtenu par l'addition des scores de toutes les dimensions associées aux comportements de citoyenneté organisationnelle.

À notre connaissance, une seule étude en éducation s'est intéressée spécifiquement à cette relation, étude publiée en langue arabe (Ibrahim, 1998). Considérant, qu'aucune recherche sur cette relation n'a été recensée à ce jour en éducation au Québec, cette étude contribuera indéniablement à une meilleure connaissance de la relation entre la satisfaction au travail et les comportements de citoyenneté organisationnelle des enseignants.

1.4 Questions de recherche

La présente recherche vise à répondre aux deux questions suivantes : (1) Chez les enseignants au secondaire, existe-t-il une relation entre les comportements de citoyenneté organisationnelle et le degré de satisfaction au travail? (2) Chez les enseignants au secondaire, y a-t-il des dimensions particulières des comportements de citoyenneté organisationnelle qui sont plus que d'autres en relation avec le degré de satisfaction au travail ?

Chapitre II

CADRE CONCEPTUEL ET RECENSION DES ÉCRITS

CADRE CONCEPTUEL ET RECENSION DES ÉCRITS

Le présent chapitre présente le cadre conceptuel et la recension des écrits de l'étude. Il comprend deux parties. La première partie présente le cadre conceptuel de l'étude pour la satisfaction au travail et les comportements de citoyenneté organisationnelle. La seconde partie présente, quant à elle, une recension des études antérieures qui sont associées aux deux questions de recherche.

2.1 Cadre conceptuel

Cette partie expose le cadre conceptuel sur lequel s'appuie cette recherche. Elle est divisée en deux sections. La première section traite de la satisfaction au travail et la seconde, du concept de comportement de citoyenneté organisationnelle.

2.1.1 Satisfaction au travail

La satisfaction au travail est l'une des variables les plus souvent étudiées dans la recherche en comportement organisationnel et en gestion des ressources humaines (Luthans, 1995; Spector, 1997). En fait, elle suscite un grand intérêt tant des praticiens que des chercheurs. Pour les praticiens, la satisfaction au travail est considérée comme

ayant une influence importante sur le comportement du travailleur et ultimement, sur l'efficacité organisationnelle (Spector, 1997). Ainsi, il appert que « l'attitude générale qu'un individu manifeste à l'égard de son travail ou d'une de ses facettes représente sa satisfaction au travail » (Spector, 1997, p.2). Cette attitude débouche sur un comportement intentionnel. Cependant, la relation entre les attitudes et le comportement est provisoire et peut se manifester ou se cacher selon les circonstances. Malgré que les attitudes ne permettent pas toujours d'anticiper le comportement d'un individu, il n'en demeure pas moins que « les gestionnaires doivent tout faire pour chercher à détecter ces attitudes pour ainsi mieux comprendre tant les causes que les conséquences éventuelles qu'elles peuvent engendrer au travail » (Schermerhorn et al., 1992, p.127). Bien des auteurs, dans leurs efforts pour définir la satisfaction au travail, se sont inspirés des théories de la motivation au travail, plus particulièrement celles qui semblent associées à la satisfaction. Parmi celles-ci, on retrouve la théorie des deux facteurs de Herzberg, la théorie de l'ajustement au travail de Dawis, England, et Lofquist et la théorie de la divergence [discrepancy theory] de Locke. Ces théories suggèrent l'existence d'un mécanisme de divergence ou de comparaison entre d'une part, les besoins, les valeurs et le traitement équitable auxquels un individu accorde une grande importance et d'autre part, la manière réelle dont l'organisation les rencontre (Hodson et Sullivan, 1990). L'intérêt suscité par ces théories réside dans le fait qu'un individu ressentira de la satisfaction ou de l'insatisfaction au travail s'il considère, à la suite d'une évaluation, qu'il existe une harmonisation ou une discordance entre ce qu'offre le travail et les besoins ou valeurs qui lui tiennent à cœur (Larouche, 1972).

Il apparaît opportun, pour mieux comprendre le concept, de présenter une brève description des théories de la satisfaction mentionnées précédemment. Suivant cette présentation, la nature, les causes et les conséquences de la satisfaction au travail seront exposées.

2.1.1.1 Nature et causes de la satisfaction au travail

Depuis de nombreuses années, le mécanisme de base par lequel les individus sont satisfaits au travail a suscité une attention particulière de la part des chercheurs. Ainsi, dans un effort pour mieux comprendre les causes de la satisfaction au travail, diverses théories axées sur cette problématique ont été développées jusqu'à ce jour. La théorie des deux facteurs, la théorie de l'ajustement au travail et la théorie de la divergence feront l'objet d'une attention particulière dans les pages qui suivent.

Théorie des deux facteurs de Frederick Herzberg. À la fin des années 1950, Herzberg et ses collègues entreprennent une recherche auprès de 200 ingénieurs et comptables d'une grande entreprise. Cette étude avait comme objectif d'examiner les facteurs importants du travail qui peuvent affecter la performance du travailleur. La théorie des deux facteurs trouve son origine dans les résultats de cette étude.

Herzberg affirme que les individus possèdent deux ensembles de besoins. Le premier en tant qu'animal qui cherche à éviter la douleur et l'autre, en tant qu'humain qui désire grandir psychologiquement (Comeau, 1992). Il développe ainsi sa théorie en démontrant que la satisfaction au travail des individus est liée à deux types de facteurs, les facteurs d'hygiène et les facteurs de motivation. Les facteurs d'hygiène sont extrinsèques et se réfèrent à l'environnement même où s'effectue le travail, tandis que les facteurs de motivation sont intrinsèques et entretiennent, quant à eux, des rapports étroits avec le travail lui-même (Bergeron, 1986). Les facteurs d'hygiène sont associés à des éléments tels l'administration et la politique de l'organisation, la supervision, les conditions de travail, les relations interpersonnelles, le salaire, le statut et la sécurité. Ces facteurs, bien qu'ils ne soient pas des facteurs de motivation, peuvent engendrer de l'insatisfaction chez les employés, s'ils ne sont pas pris en considération, voire même ignorés. Les facteurs d'hygiène s'apparentent aux besoins primaires de la théorie des besoins de Maslow. Les facteurs de motivation sont associés, quant à eux, à des éléments tels que l'accomplissement, la reconnaissance, la nature du travail, les responsabilités, l'avancement et le développement. Ce sont des facteurs qui contribuent généralement à la satisfaction des employés, mais dont l'absence ne mène pas nécessairement à l'insatisfaction.

Il importe que les organisations tiennent compte des deux ensembles de facteurs. Toutefois, elles devraient s'occuper dans un premier temps des facteurs d'hygiène puisqu'ils permettent l'établissement d'un environnement de travail dans

lequel les enseignants pourraient être satisfaits. Rappelons que l'absence des facteurs d'hygiène peut créer de l'insatisfaction, sans pour autant signifier que leur présence rend les individus satisfaits. Cependant, il y a lieu de croire que si les enseignants considèrent que leurs conditions de travail laissent à désirer, qu'ils reçoivent un salaire insuffisant au regard de leurs tâches ou qu'ils ont un statut d'emploi précaire, ils sont susceptibles d'être insatisfaits. De ce fait, les organisations devraient s'assurer de « la mise en place de conditions favorables au maintien de la satisfaction au regard des règles et politiques de l'organisation, du style de direction et de contrôle, des conditions de travail, des relations interpersonnelles et du salaire » (Bergeron, 1986, p.437), ce qui correspond à ce que Herzberg nomme l'*enrichissement de la tâche*. Par enrichissement, on entend que les tâches individuelles sont modifiées de façon à intégrer des facteurs de motivation au contenu d'un emploi.

Une fois les facteurs d'hygiène considérés, les organisations scolaires peuvent alors s'intéresser au maintien des facteurs de motivation. Herzberg affirme que la nature du travail est l'un des facteurs les plus importants pour la satisfaction de l'employé (Bergeron, 1986). Les employés doivent être persuadés que le travail qu'ils effectuent est important et que les tâches qu'ils font sont utiles. Les organisations devraient s'assurer lors de la description du travail et de ces tâches, d'éliminer ou de réajuster les tâches qui ne sont pas nécessaires. Il en va de même pour les autres facteurs. Ainsi, la reconnaissance reçue de la part du supérieur et des pairs, l'accomplissement personnel qu'on ressent à faire ce travail, l'autonomie et la responsabilité accordées dans

l'exécution du travail, ainsi que les possibilités d'avancement ou de développement doivent susciter l'attention des organisations afin de créer un contexte favorable au développement et au maintien de la satisfaction au travail.

Malgré la popularité qu'elle suscite, la théorie de Herzberg a fait l'objet de plusieurs critiques. Par exemple, la méthodologie utilisée par Herzberg pour mesurer les facteurs, soit l'incident critique, a été fortement critiquée, car selon plusieurs, elle consistait en une procédure adaptée à sa méthode et par conséquent, qu'elle en déterminait les résultats (Schermerhorn et al., 1992). De plus, l'utilisation d'une autre méthodologie que l'incident critique n'aboutit pas uniquement sur les deux facteurs d'Herzberg. Il semble que d'autres facteurs créent à la fois de la satisfaction et de l'insatisfaction. Malgré cela, les études ayant cherché à valider cette théorie n'ont toutefois pas permis de faire ressortir l'inexactitude de celle-ci (Luthans, 1995).

Théorie de l'ajustement au travail de R. V. Dawis, L. H. Lofquist et D. J. Weiss. Cette théorie tire son origine des travaux de recherche dirigés par les chercheurs René V. Dawis, George W. England, David J. Weiss, et Lloyd H. Lofquist de l'université du Minnesota. Leurs recherches portant sur l'ajustement au travail se sont déroulées à partir du début des années 1960. Elles ont mené, entre autres, au développement de la théorie de l'ajustement du travail [theory of work adjustment] et de diverses mesures de variables associées au travail. Deux concepts centraux se retrouvent à la base de leur théorie, soit la correspondance et la satisfaction (Dawis et Lofquist, 1984).

Dans cette théorie, le travail est vu comme une interaction entre l'individu et l'environnement de travail. Chacun d'eux a des exigences à l'égard de l'autre. D'une part, cet environnement de travail exige que certaines tâches soient effectuées. Par conséquent, elle recherche des travailleurs qui possèdent les habiletés nécessaires pour les accomplir. D'autre part, en échange de leur performance professionnelle, les individus demandent une compensation, ainsi que de bonnes conditions de travail tels que la sécurité d'emploi et un endroit agréable pour travailler. Ainsi, pour que l'interaction entre l'environnement et l'individu soit maintenue, ils doivent continuellement chercher à rencontrer et à maintenir leurs exigences respectives. Selon Dawis et Lofquist (1984), pour qu'une telle rencontre existe, il doit y avoir correspondance, c'est-à-dire l'existence d'une relation dans laquelle l'individu et l'environnement répondent mutuellement l'un à l'autre. Toutefois, pour qu'il y ait correspondance, certaines conditions s'appliquent. Il doit tout d'abord exister une relation harmonieuse entre l'individu et l'environnement. En outre, l'environnement doit convenir à l'individu et l'individu à celui-ci. Finalement, l'individu et l'environnement doivent être en accord et maintenir une relation complémentaire et réciproque. Selon la théorie de l'ajustement au travail, « chaque individu cherche à atteindre et à maintenir un certain degré de correspondance avec son environnement de travail » (p.236). La satisfaction ou l'insatisfaction est donc le résultat de la perception de correspondance ou de non-correspondance existant entre l'individu et l'environnement.

Plus précisément, la théorie met l'accent sur la personne et distingue la satisfaction liée au travailleur et la satisfaction liée à l'environnement [satisfactoriness]. Ce qu'ils nomment *satisfaction* se réfère au « sentiment que ressent l'individu à l'égard de son environnement de travail et résulte du fait que l'individu considère ses exigences comme étant comblées par cet environnement ». (p.236). De même, les mêmes auteurs nomment *satisfactoriness*, la « satisfaction de l'environnement du travail avec l'individu » (p.236). Ainsi, la satisfaction de l'environnement du travail existe lorsque les exigences du travail sont comblées par le travailleur. Cette distinction fait ressortir que certaines composantes sont nécessaires pour satisfaire chacune des parties. De plus, l'une comme l'autre produisent des comportements qui influencent la correspondance entre l'environnement du travail et l'individu, ce qu'ils nomment l'*ajustement au travail*. Les auteurs ajoutent que la correspondance interagit avec la satisfaction et qu'elles s'influencent mutuellement.

À partir de leur théorie, Dawis, Lofquist et Weiss ont identifié vingt besoins qui se regroupent dans six dimensions qu'ils associent à des valeurs puisqu'elles se réfèrent aux motifs fondamentaux faisant qu'un individu considère certains besoins comme étant importants. Ces six dimensions sont : (1) la *réussite* (importance d'un environnement qui encourage l'accomplissement et l'utilisation des habiletés), (2) le *confort* (importance d'un environnement agréable et sans stress), (3) le *statut* (importance d'un environnement qui offre la reconnaissance sociale et le prestige), (4) l'*altruisme* (importance d'un environnement qui encourage les services rendus et l'harmonie entre

les individus), (5) la *sécurité* (importance d'un environnement prévisible et stable) et (6) l'*autonomie* (importance d'un environnement qui stimule la créativité et la responsabilité) (Dawis et Lofquist, 1984).

Théorie de la divergence d'Edwin A. Locke. Comme bien d'autres théoriciens avant lui, Locke a cherché à comprendre le sentiment que ressentent les individus à l'égard de leur travail, mais plus encore pourquoi ils ressentent ce sentiment (Berry, 1997). Ce questionnement est à la base de sa théorie de la divergence. Celle-ci tend à suggérer que la satisfaction au travail d'un individu est liée à ce qu'il considère comme étant important plutôt qu'au fait de combler ou non ses besoins. Selon Locke (1976), l'évaluation faite par un individu de l'importance accordée à une variable se réfère ainsi au degré de désirabilité qu'il associe à ce qu'il veut obtenir (Berry, 1997). En effet, selon la théorie de la divergence, un individu manifestera de l'insatisfaction s'il perçoit qu'il reçoit moins que ce qu'il désire.

En somme, toutes les théories présentées dans les pages précédentes ont en commun cette recherche d'une rencontre et d'une convergence entre les besoins et les valeurs des individus et ceux de l'environnement de travail. Elles font ressortir que l'existence d'une correspondance entre une personne et son milieu de travail mène généralement à la satisfaction. De ce fait, la satisfaction au travail serait considérée davantage comme un processus d'évaluation, de la part d'un individu, de ce qu'il désire ou de ce qu'il a déjà.

On observe l'émergence d'un consensus de la part des chercheurs autour d'une définition conceptuelle de la satisfaction au travail. Ainsi, Maslow définissait la satisfaction comme la rencontre des besoins humains (Schermerhorn et al., 1992). Smith, Kendall, et Hulin (1969), quant à eux, la définissent comme une réponse affective à différents aspects du travail qui résulte de la comparaison que fait un individu entre sa perception de ce qu'il considère comme juste et raisonnable et ce qu'il expérimente réellement. Locke (1976) abonde dans le même sens dans sa définition de la satisfaction au travail. Selon cet auteur, la satisfaction au travail est un état émotif positif qui résulte d'une évaluation que fait un individu quant à la façon dont son environnement de travail rejoint ses valeurs, en tenant compte toutefois de la congruence entre ces valeurs et les besoins qu'il ressent. Locke (1976) va plus loin en ajoutant que la satisfaction au travail est en fait une attitude généralisée d'un individu à l'égard de son travail. En fait, la satisfaction au travail est l'attitude la plus importante et la plus fréquemment étudiée (Mitchell et Larson, 1987).

Smith et al. (1969) présentent trois conditions de base à la satisfaction. Premièrement, la satisfaction au travail est une réponse émotionnelle à une situation du travail. De ce fait, la satisfaction au travail ne peut se voir, elle peut uniquement être inférée. Deuxièmement, la satisfaction au travail est déterminée généralement par la manière dont les rétributions rencontrent ou dépassent les attentes de l'employé. Par conséquent, si l'individu ressent qu'il reçoit moins que ce qu'il mérite, il risque d'adopter une attitude négative à l'égard de son travail, de son employeur et de ses

collègues de travail. Par le fait même, il démontre son insatisfaction. À l'inverse, s'il considère que les conditions de travail et le salaire sont équitables, l'employé aura une attitude positive, démontrant ainsi sa satisfaction. Finalement, la satisfaction au travail représente une multitude d'attitudes reliées entre elles. On remarque toutefois que malgré l'existence d'une variété de composantes du travail essentielles au maintien de la satisfaction au travail, il semble que les individus ont tendance généralement à évaluer ensemble certaines composantes du travail. Par conséquent, il apparaît que plusieurs facteurs influencent la satisfaction au travail simultanément. (Vernon, Quarstein, McAfee, et Glassman, 1969).

Spector (1997) stipule que l'évaluation de la satisfaction au travail peut être considérée de deux manières, c'est-à-dire comme un « sentiment global à l'égard du travail ou d'une constellation d'attitudes interreliées à l'égard de divers aspects ou facettes du travail » (p.2). De plus, certains auteurs affirment que lorsqu'un individu évalue sa satisfaction au travail, il le fait généralement en termes d'équité, plutôt qu'en cherchant à exprimer le bonheur qu'il ressent face à son travail (Lawler et Porter, 1967; Organ, 1990). De ce fait, il évalue la distance entre sa perception de ce qu'il croit mérité et ce qu'il reçoit réellement de la part de l'organisation. Or, la satisfaction au travail a été définie conceptuellement et opérationnellement sous deux approches, c'est-à-dire en tant que mesure globale de la satisfaction au travail et comme une mesure multidimensionnelle des différents aspects du travail.

Ainsi, en ce qui concerne la satisfaction au travail, la présente étude retient la définition suivante. Elle est vue comme le sentiment que ressent un individu à l'égard de son travail. Par surcroît, elle résulte d'une évaluation faite par cet individu en regard des différents aspects de son travail.

Mesure de la satisfaction au travail. À la fin des années 1950 et durant les années 1960, les travaux de deux groupes de recherche ont porté sur le développement d'outils permettant de mesurer la satisfaction à partir de divers aspects spécifiques au travail et à son environnement. Ces travaux ont mené à l'identification de divers facteurs qui influencent la satisfaction au travail.

À partir de leur instrument de mesure, le *Job Descriptive Index* (JDI), Smith et al. (1969) suggèrent que la satisfaction au travail soit déterminée en fonction de cinq facteurs spécifiques : le salaire, la nature du travail, les possibilités d'avancement, la supervision et les collègues de travail. Bien que plusieurs chercheurs utilisent le score total obtenu pour les cinq facteurs afin d'obtenir la mesure globale de la satisfaction au travail, Smith et al. (1969) indiquent que l'objectif principal de cet instrument est de mesurer les différents aspects du travail. Le JDI n'offre pas de mesure globale de la satisfaction au travail. Par conséquent, les auteurs ne recommandent pas une telle pratique (Spector, 1997).

Weiss, Davis, England, et Lofquist (1967), pour leur part, utilisent à la fois l'approche globale et l'approche multidimensionnelle pour évaluer la satisfaction au travail. Leur instrument de mesure, le *Minnesota Satisfaction Questionnaire* (MSQ), contient vingt facteurs dont certains sont similaires à ceux de Smith et al. (1969). Ainsi, en plus d'offrir une mesure globale de la satisfaction au travail, le MSQ permet également de mesurer deux composantes distinctes de celle-ci : la satisfaction intrinsèque et la satisfaction extrinsèque. La satisfaction intrinsèque se réfère au sentiment que ressentent les individus à l'égard de la nature de la tâche même, tandis que la satisfaction extrinsèque représente la manière dont les individus se sentent à l'égard des aspects du travail qui sont externes à la tâche ou au travail. Dans son étude, Moorman (1993) suggère que la satisfaction intrinsèque a une consonance plus affective, plus interne à l'individu et que, par conséquent, elle serait basée sur une évaluation plus émotionnelle des aspects du travail. Par exemple, les aspects du travail liés à la satisfaction intrinsèque incluent : l'autonomie, la compétitivité, la reconnaissance, la responsabilité, etc. La satisfaction extrinsèque, pour sa part, serait plutôt cognitive et externe à l'individu et se baserait sur une évaluation plus rationnelle des aspects du travail. Les aspects du travail suivants seraient liés à la satisfaction extrinsèque : les conditions de travail, le salaire, les relations avec les collègues de travail, etc. Il est à noter que le JDI et le MSQ sont parmi les questionnaires les plus souvent utilisés pour mesurer la satisfaction au travail (Moorman, 1993; Spector, 1997).

2.1.1.2 Conséquences éventuelles de la satisfaction au travail

Locke (1976) réaffirme l'importance pour les organisations d'être concernées par la satisfaction de leurs travailleurs. Selon ce chercheur, la satisfaction est une fin en soi. Tout individu aspire généralement à être satisfait dans la vie et par conséquent, à être satisfait au travail. De plus, il affirme que l'étude de la satisfaction au travail est pertinente puisque les conséquences liées à son absence peuvent s'avérer onéreuses pour les organisations et cela, tant en perte de temps que d'argent. De ce fait, il s'avère donc essentiel que les gestionnaires s'en préoccupent dans l'atteinte et le maintien d'une organisation efficace et efficiente.

D'aucuns affirment que la satisfaction au travail peut entraîner une meilleure performance au travail (Organ, 1988). Bien qu'il semble logique de croire en l'existence d'une telle relation, les études n'ont toutefois pas pu établir de relation directe entre ces deux variables (Spector, 1997; Iaffaldano et Muchinsky, 1985). On note cependant que les recherches identifient de manière convaincante que le comportement d'un individu et ce que l'on attend de lui au travail peuvent être influencés par la satisfaction ou l'insatisfaction qu'il retire de son travail. En effet, Spector (1997) stipule que les conséquences résultant de la présence ou l'absence de satisfaction peuvent inclure des variables pouvant être associées non seulement au travail, tels que l'absentéisme et le roulement de personnel, mais également des variables qui ne sont pas liées au travail en soi comme par exemple, la satisfaction dans la vie et la santé mentale et physique.

Les comportements de citoyenneté organisationnelle sont également considérés comme étant une conséquence de la satisfaction au travail (Podsakoff et al., 2000; Spector, 1997; Organ, 1988). À ce point-ci, il importe de rappeler que la présente étude vise à examiner, chez les enseignants au secondaire, l'existence d'une relation entre les comportements de citoyenneté organisationnelle et le degré de satisfaction au travail. De plus, elle cherche à déterminer si certaines dimensions des comportements de citoyenneté organisationnelle plus que d'autres sont en relation avec la satisfaction au travail. La section suivante aborde plus particulièrement le concept de comportement de citoyenneté organisationnelle.

2.1.2 Comportements de citoyenneté organisationnelle

Cette section présente d'abord l'historique du développement du concept de comportement de citoyenneté organisationnelle. Ensuite, elle présente la nature de ce concept. Enfin, elle traite des causes des comportements de citoyenneté organisationnelle, ainsi que de ses conséquences.

La présente étude se base sur la théorie développée en 1988 par Organ, un des chercheurs s'étant intéressé le plus à ce concept. Dans cette théorie, il définit les comportements de citoyenneté organisationnelle comme étant des comportements individuels et volontaires manifestés par un employé dans le but d'aider ses collègues de

travail ou son organisation. À l'inverse de la performance au travail, les comportements de citoyenneté organisationnelle sont des comportements qui vont au-delà de ce qui est exigé par la tâche ou par l'organisation (Schnake, 1991). En référence à ce type de comportements, Organ (1988) ajoute que le comportement d'un seul individu ne peut influencer sur l'organisation, mais que c'est plutôt l'accumulation de tous les petits gestes perpétrés par les individus qui vont contribuer au développement et au maintien d'un contexte social et psychologique qui favorise la performance dans la tâche (Organ, 1997) et va ainsi permettre un fonctionnement plus efficace de l'organisation.

La caractéristique principale des comportements de citoyenneté organisationnelle est leur aspect discrétionnaire, c'est-à-dire le fait qu'ils ne sont pas considérés comme une partie intégrante des responsabilités de l'employé telles que requises par le rôle, ni précisés dans la description de la tâche spécifiée par le contrat de travail liant l'individu à l'organisation, mais plutôt une volonté de la part d'un individu, un choix personnel qu'il fait. Par conséquent, si l'employé omet de tels comportements, cela n'est généralement pas considéré comme punissable (Organ, 1988). En référence au fait qu'un soldat fera généralement preuve, à l'égard de ses coéquipiers, d'un comportement d'aide indéfectible en considérant les besoins de sa division avant ses propres besoins, Organ qualifie le comportement de citoyenneté organisationnelle de « syndrome du bon soldat » [good soldier syndrome].

2.1.2.1 Historique du concept de comportement de citoyenneté organisationnelle

La littérature en gestion reconnaît couramment que les organisations ont besoin d'employés qui veulent en faire un peu plus que ce que le travail exige en soi et qui adoptent des comportements de coopération, c'est-à-dire des comportements d'aide à l'endroit de ses collègues ou de son organisation (Barnard, 1938; Katz et Kahn, 1966, 1978; Organ, 1988). En ce sens, depuis quelques années, l'étude de ces comportements de coopération a suscité l'intérêt de plusieurs chercheurs et cela dans divers domaines dont ceux s'intéressant au comportement organisationnel (voir Organ, 1988 et Podsakoff et al., 2000). Cet intérêt a donné naissance à plusieurs concepts tels les comportements organisationnels prosociaux (Brief et Motowidlo, 1986), les comportements de citoyenneté organisationnelle (Organ, 1988) et l'engagement organisationnel (Organ et Konovsky, 1989).

Les comportements organisationnels prosociaux se réfèrent aux comportements « généralement adoptés par un membre de l'organisation, qui sont dirigés vers un individu, un groupe ou une organisation avec qui il interagit tout en remplissant son rôle organisationnel » (Brief et Motowidlo, 1986, p.711). De plus, Brief et Motowidlo ajoutent que « ces comportements sont adoptés avec l'intention de promouvoir le bien-être de l'individu, du groupe ou de l'organisation envers qui ils sont dirigés » (p.711). L'engagement organisationnel est défini comme « la volonté d'un individu, partageant les buts et les valeurs de l'organisation et possédant un désir intense à faire partie de

celle-ci, à exercer des efforts considérables pour le bien de l'organisation » (Mowday, Steers, et Porter, 1979, p.226). L'engagement organisationnel se réfère à l'identification et à la loyauté d'un employé à l'égard de son organisation et aux efforts qu'il est prêt à faire pour s'assurer de son succès et de son bien-être (Luthans, 1995).

Parmi les comportements de coopération, les comportements de citoyenneté organisationnelle sont parmi ceux ayant reçu le plus d'attention de la part des chercheurs (Organ, 1988). Le concept de comportement de citoyenneté organisationnelle n'est pas apparu soudainement, au contraire « l'idée a été incorporée dans divers paradigmes datant de plus d'un demi-siècle » (Organ, 1988, p.25). Entre autres, les écrits de Barnard (1938) et de Roestlisberger et Dickson (1964) ont permis de démontrer que déjà, à cette époque, diverses caractéristiques évoquant la nature des comportements de citoyenneté organisationnelle suscitaient un intérêt évident.

Barnard (1938) est l'un des premiers à s'être intéressés à ce qu'il nomme les comportements de coopération. Selon Organ (1988, p.15), les écrits de Barnard « ont grandement influencé les travaux de nombreux théoriciens jusqu'à ce jour et cela bien avant la popularisation des doctrines de la gestion moderne des relations humaines ». Barnard (1938) s'est intéressé à l'organisation sous l'angle d'association d'efforts coopératifs. En ce sens, il reconnaît que certains éléments et conditions sont essentiels pour qu'une organisation existe. Selon cet auteur, pour qu'une organisation existe, « elle doit avoir (1) des personnes capables de communiquer entre eux, (2) qui veulent se

mettre en action (3) afin d'accomplir un but commun » (Barnard, 1938, p.82). Dans cette optique, il est clair que pour Barnard, ce ne sont pas les individus, mais plutôt les services, les actes, les actions ou les influences des personnes qui doivent être considérés comme des composantes de l'organisation. De plus, une condition essentielle de l'organisation réside, selon cet auteur, dans « la volonté que possède chacun de ces individus à offrir des efforts au système coopératif » (p.83). Le concept de volonté à coopérer de Barnard n'est pas lié à l'obligation contractuelle de l'individu, ni en référence à une quelconque performance d'un rôle clairement défini. Barnard insiste plutôt sur « la tendance générale et spontanée de la nature humaine à promouvoir et à maintenir un courant d'efforts coopératifs au sein d'un groupe d'individus » (p. 84). La bonne volonté du travailleur à coopérer, telle que la conçoit Barnard, peut être associée à des mots ou à des expressions « généralement utilisées pour exprimer la loyauté, la solidarité, l'esprit de corps et le lien de l'individu envers l'organisation » (p.83). Ces derniers constituent des qualités ou conditions qui sont généralement associées à l'organisation dans le but de se référer à quelque chose de différent de l'efficacité organisationnelle, des habiletés ou de la valorisation des contributions personnelles. Toutefois, elles sont vaguement reconnues comme étant essentielles à l'organisation.

Organ attribue à Barnard une part de la paternité de sa théorie sur le concept de comportement de citoyenneté organisationnelle. Selon lui, « certaines idées de Barnard dont son concept de *volonté de coopérer* rejoint les déterminants des comportements de citoyenneté organisationnelle » (Organ, 1988, p.16). Pour ce dernier, il ne fait aucun

doute que Barnard tente de décrire un élément fondamental, encore méconnu, mais toutefois important dans le fonctionnement de l'organisation. Ainsi, les écrits de Barnard laissent entrevoir qu'il considère que « personne ne peut comprendre le processus d'une organisation simplement en se référant à l'habileté du travailleur à remplir ou à exécuter certaines tâches et fonctions spécifiques en échange de certains résultats » (Organ, 1990, p.44). Dans son optique, le concept d'organisation n'est pas lié à une appellation formelle désignant l'organisation, par exemple comme McDonald® ou IBM®, mais le concept se réfère plutôt à l'action même d'organiser. Ainsi, Barnard avance que les gens sont appelés à être en contact et à interagir fréquemment entre eux. De ce fait, les relations qu'ils entretiennent ne font pas toujours partie de l'organisation formelle et ne sont pas toutes gouvernées par celle-ci. En effet, elles peuvent se « produire de manière accidentelle, être une conséquence d'une activité organisée, mais peuvent également naître d'un désir personnel ou d'un groupe; elles peuvent être amicales ou hostiles » (Barnard, 1938, p.115). Toutefois, peu importe leurs origines, il demeure que ces relations peuvent influencer sur les expériences, les attitudes et les émotions des individus en cause. Bien que de prime abord cela « puisse ne toucher qu'un nombre limité d'individus, cela peut s'étendre rapidement à un plus grand nombre par l'effet d'une chaîne d'interactions sans fin » (p 116), ce que l'auteur identifie comme étant des *organisations informelles*. Ainsi, les organisations informelles représentent l'élément clef de sa théorie puisque, selon Barnard, elles légitiment et stabilisent le système émergent de l'autorité formelle.

Les concepts de *volonté de coopérer* et d'*organisation informelle* ont guidé les travaux de plusieurs chercheurs jusqu'à ce jour. Plus de vingt-cinq ans après Barnard, Katz et Kahn (1966) proposent une analyse comportementale des organisations basée sur le modèle du système ouvert. Selon eux, les organisations efficaces doivent faire naître trois types de comportements chez leurs membres. Pour la survie de l'organisation, « les individus doivent : (1) être encouragés à entrer et à demeurer dans l'organisation; (2) exécuter les rôles spécifiques exigés par leurs supérieurs; et (3) s'engager dans des activités spontanées et innovatrices qui vont au-delà de ce qui est prescrit dans leur rôle » (p. 337).

Ce troisième type de comportements inclut les activités coopératives avec les collègues de travail, les actions protectrices du système, les idées originales pour l'amélioration du système, la formation continue suscitant des contributions futures, ainsi que les actions qui favorisent un climat favorable pour l'organisation dans l'environnement externe. Il s'agit du comportement qui a inspiré Smith et al. (1983), ainsi que Bateman et Organ (1983) pour le développement du concept des comportements de citoyenneté organisationnelle. En effet, chaque organisation dépend quotidiennement d'un grand nombre d'actes de coopération, d'aide, de suggestions, de gestes de bonne volonté et d'altruisme (Smith et al., 1983). Cependant, aucun contrat liant les individus aux organisations ne peut inclure toutes les contributions désirables et nécessaires susceptibles de contribuer à l'organisation (Katz et Kahn, 1966, 1978). Par

conséquent, « les obligations contractuelles ne suffiront jamais à faire face aux contingences rencontrées par les organisations » (1966, p.338).

À l'origine, les différentes études sur les comportements de citoyenneté organisationnelle portaient sur un construit unidimensionnel du concept. En 1983, Smith et al. font état pour la première fois d'un construit multidimensionnel.

Une première étude menée par Bateman et Organ (1983) présente les comportements de citoyenneté organisationnelle comme un construit unidimensionnel. Les travaux de Smith et al. (1983) permettent l'émergence d'un modèle bidimensionnel, le modèle de l'*altruisme* et de la *conformité généralisée*. Des analyses factorielles subséquentes démontrent que ces deux facteurs se subdivisent en fait en plusieurs facteurs (Williams, Podsakoff et Huber, 1986; Organ et Konovsky, 1989).

Ces études ont mené vers deux mouvements de recherche qui se distinguent dans l'interprétation des comportements de citoyenneté organisationnelle. Suivant Blau (1964), le premier mouvement se réfère aux comportements de citoyenneté organisationnelle dans un cadre d'échange social par lequel les individus rendent et reçoivent des services sans y être tenus par une obligation contractuelle. Les travaux de chercheurs tels que Dennis W. Organ, Janet P. Near et C. Ann Smith s'inscrivent dans cette vision. Quant au second mouvement, il suppose un caractère plus implicite aux comportements de citoyenneté organisationnelle. En ce sens, ils ne sont pas vus

uniquement comme la volonté des individus de coopérer, mais également comme un ensemble d'obligations pour les individus qui composent une organisation à poser des gestes qui contribuent à son bon fonctionnement (Graham, 1989). Ainsi, contrairement au premier mouvement, les comportements de citoyenneté organisationnelle ne sont pas discrétionnaires, mais sont considérés plutôt comme une obligation pour les individus de faire preuve d'un comportement ou de poser des gestes pouvant bénéficier à l'organisation.

En contrepartie, Graham (1986) examine le concept de comportement de citoyenneté sous un angle plus politique. Elle a développé un modèle théorique à trois dimensions: la *conformité* qui comprend le respect des structures en place, la *loyauté* qui inclut des fonctions telles que servir les intérêts de sa communauté et endosser ses valeurs et finalement, la *participation* qui reflète l'aspect implicite de l'obligation, pour les membres d'une organisation, à faire preuve de comportements qui peuvent s'avérer significatifs et positifs pour l'organisation. Dans une autre étude, Graham (1989) propose l'émergence de quatre dimensions. Elle renommera cependant certaines dimensions discutées précédemment (Graham, 1986). Ainsi, la conformité devient le *dévouement* et la loyauté, pour sa part, prend l'appellation *soutien*. Quant à la participation, elle se subdivise maintenant en deux dimensions distinctes appelées *l'entraide* et *l'initiative personnelle*. Les dimensions entraide et dévouement proposées par Graham correspondraient aux dimensions altruisme et esprit consciencieux discutées dans l'étude d'Organ (1988).

En somme, suivant les travaux entrepris par Smith et al. (1983), Organ (1988) propose une nouvelle taxonomie des comportements de citoyenneté organisationnelle. Il retient les quatre dimensions qui composent les comportements de citoyenneté organisationnelle : l'*altruisme*, l'*esprit consciencieux*, l'*esprit sportif* et la *prévoyance*. Toutefois, suite à la proposition de Podsakoff et Mackenzie (1994), il ajoute une cinquième dimension, le *civisme* (Graham, 1986) suggérant l'obligation des travailleurs de participer de façon responsable à la vie politique de l'organisation.

2.1.2.2 Nature du concept de comportement de citoyenneté organisationnelle

Les comportements de citoyenneté organisationnelle représentent des comportements « individuels discrétionnaires qui ne sont pas directement ou explicitement, reconnus par le système formel de récompenses. Néanmoins, l'accumulation de ces comportements favorise le bon fonctionnement de l'organisation » (Organ, 1988, p.4). Organ suggère l'existence de plusieurs dimensions associées au concept de comportement de citoyenneté organisationnelle. Parmi les dimensions qu'il identifie, on retrouve l'altruisme, la prévoyance, l'esprit consciencieux, l'esprit sportif, le civisme, la pacification et l'encouragement. Ces dimensions seront définies dans les pages suivantes.

La première dimension, l'*altruisme* [altruism] est définie par Mackenzie, Podsakoff et Fetter (1993) comme l'ensemble des comportements discrétionnaires qui ont pour effet d'aider une autre personne aux prises avec un problème lié au travail. En éducation, cela peut se traduire par l'aide qu'apportera un enseignant envers un collègue dans l'accomplissement d'une tâche pour laquelle il éprouve de la difficulté. Par exemple, il peut s'agir d'assister un nouvel enseignant qui, pour la première fois, doit entrer les notes de ses élèves dans le système informatique.

Konovsky et Organ (1996) définissent la deuxième dimension, la *prévoyance* [courtesy] comme l'ensemble des comportements par lequel les individus posent des actes ou informent leurs collègues de travail pour prévenir des problèmes potentiels. Par exemple, il peut s'agir de signaler le mauvais fonctionnement d'un rétroprojecteur ou d'un ordinateur immédiatement après utilisation. Il importe d'expliquer les raisons ayant motivé notre refus de traduire le terme anglophone de courtesy en courtoisie. Tout d'abord, la définition anglaise que donne Organ et la définition généralement donnée dans les divers dictionnaires ne correspondaient pas à la même idée. Une étude publiée en langue française arrive aux mêmes conclusions (Roux, 2002). Cet auteur donne, pour sa part, à cette dimension le vocable *prévenance*. Toutefois, ce terme n'a également pas été retenu dans la présente étude. Il apparaissait plus adéquat d'utiliser le vocable *prévoyance*. En effet, bien que les deux concepts rejoignent généralement l'idée d'une action faite maintenant afin d'éviter des inconvénients futurs, la prévenance semble posséder une charge affective qui l'éloigne du sens réel que lui donne Organ (1988). Les

référents associés à la prévenance sont, par exemple, la délicatesse, l'amabilité et la gentillesse. Ainsi, la prévenance se réfère davantage au fait de vouloir faire plaisir à une ou des personnes spécifiques. En ce qui concerne la prévoyance, elle est associée à des référents d'ordre plus fonctionnel comme la prudence et la prévision. De ce fait, elle suppose que l'action est anonyme, c'est-à-dire que le but recherché vise plutôt l'évitement d'un désagrément à autrui. Par conséquent, après vérification sémantique des deux termes, il apparaît plus approprié de retenir le mot prévoyance pour traduire ce concept.

MacKenzie et al. (1993) définissent la troisième dimension, l'*esprit consciencieux* [conscientiousness], comme l'ensemble des comportements dont fait preuve un individu qui dépassent le niveau des exigences minimales de l'emploi quant à certains aspects du travail. On y retrouve, entre autres, l'assiduité au travail qui se traduit par une conscience professionnelle dans laquelle les absences ne seraient qu'occasionnelles et justifiées. Par exemple, il peut s'agir d'un enseignant qui ne profitera pas d'une journée pédagogique ou d'une tempête de neige pour se faire porter malade. La ponctualité, le retour d'appels et la correction rapide des travaux peuvent être également des exemples d'un esprit consciencieux. Certains auteurs (Renaud, 2003; Roux, 2001) ont choisi d'utiliser le vocable *professionnalisme* pour désigner la dimension *conscientiousness* ce qui apparaît être une appellation qui évoque, selon la présente auteure, un concept beaucoup plus large que ce à quoi se réfère la définition d'Organ (1988). En effet, le *professionnalisme* est défini comme « le caractère

professionnel d'une activité ou la qualité de professionnel » (Robert, 2002, p. 1355) et semble se référer plus à la profession elle-même. Cependant, la définition qu'offre le même auteur (Robert, 2002, p.340) du mot *conscience* [professionnelle] et du vocable *conscientieux* qui lui est associé semble rejoindre plus adéquatement la définition d'Organ. En effet, la *conscience* est vue comme « l'honnêteté, le soin dans son travail » et *conscientieux* comme « ce qui est fait avec conscience ». Ici, il semble que cette définition se réfère plus étroitement à la manière de faire ou au comportement qu'un individu adoptera pour faire son travail. Par conséquent, il apparaît plus approprié d'opter pour le mot *esprit conscientieux*.

La quatrième dimension, *l'esprit sportif*, est définie par Morrisson (1994) [Sportsmanship] comme l'ensemble des comportements qui reflètent la volonté de l'individu d'être plus tolérant envers des conditions de travail bien inférieures aux conditions idéales en évitant d'éventuelles plaintes et griefs. Par exemple, il peut s'agir d'un enseignant qui s'adaptera, sans s'en plaindre, au manque d'espace dans la classe et qui trouvera des moyens adéquats pour pallier cette situation en créant un environnement néanmoins agréable.

Finalement, la cinquième dimension, le *civisme* [Civic Virtue] est définie par Mackenzie et al. (1993) comme tous les comportements de participation responsable et constructive dont fait preuve un individu à l'égard de son organisation. Cette dernière dimension indique la volonté d'un individu à prendre part activement et à se sentir

concerné par la vie organisationnelle. Par exemple, il peut s'agir d'être présent aux réunions, de suivre l'évolution de l'école, de participer au projet-école ou de faire des recommandations pour l'amélioration de l'école.

Organ (1990) discute également de deux autres dimensions, soit la *pacification* [peacemaking] et l'*encouragement* [cheerleading]. La *pacification* se réfère aux comportements ou actions qui aident à prévenir, à résoudre ou à atténuer tout conflit interpersonnel non-constructif. Quant à l'*encouragement*, il inclut tous comportements, gestes et mots d'encouragement ou de renforcement à l'égard des collègues de travail quant à leur développement professionnel, ainsi qu'à leurs réalisations. Toutefois, ces deux dimensions n'ont pas fait l'objet d'études empiriques. En outre, Organ (1990) note l'absence d'instruments de mesures pour ces dimensions. Par conséquent, elles ne seront pas retenues dans le cadre de la présente étude.

2.1.2.2 Causes éventuelles des comportements de citoyenneté organisationnelle

Quoique le concept de comportement de citoyenneté organisationnelle soit relativement récent, on assiste depuis le début des années 1990 à une prolifération d'études sur ce sujet et cela, dans une multitude de domaines. Podsakoff et al. (2000), dans leur revue critique de la littérature empirique et théorique portant sur les comportements de citoyenneté organisationnelle, font état de plusieurs causes associées

à ce concept. Les études recensées démontrent que la satisfaction au travail, l'engagement organisationnel, les perceptions de justice, ainsi que le soutien manifesté par le gestionnaire s'avèrent de bons prédicteurs des comportements de citoyenneté organisationnelle. En effet, Organ et Ryan (1995), dans leur méta-analyse portant sur les variables attitudinales et dispositionnelles susceptibles de prédire l'apparition des comportements de citoyenneté organisationnelle, démontrent que tous ces prédicteurs y sont reliés.

Parmi les causes associées aux comportements de citoyenneté organisationnelle, la satisfaction au travail est la variable qui a été le plus souvent étudiée en relation avec ceux-ci (Bateman et Organ, 1983; Organ et Ryan, 1995; Schnake, 1991). De plus, en comparaison avec les autres prédicteurs potentiels des comportements de citoyenneté organisationnelle (Organ et Konovsky, 1989), la satisfaction au travail présente généralement la plus forte corrélation. Il importe de rappeler que la satisfaction au travail semble mener à l'apparition des comportements de citoyenneté organisationnelle. Ainsi, il appert qu'un employé qui est satisfait au travail sera davantage enclin à en faire plus que ce qui lui est demandé (Smith et al., 1983; Organ et Ryan, 1995, Podsakoff et al., 2000).

La plupart des études empiriques supportent l'évidence d'un lien existant entre les comportements de citoyenneté organisationnelle et l'engagement organisationnel (Organ et Ryan, 1995). D'une part, plusieurs études (Organ et Ryan, 1995, Organ, 1997;

Schappe, 1998; Podsakoff et al., 2000) identifient tant l'engagement organisationnel que la satisfaction au travail, comme de bons prédicteurs des comportements de citoyenneté organisationnelle. Toutefois, bien que certaines études confirment la présence d'une relation entre l'engagement organisationnel et les comportements de citoyenneté organisationnelle, d'autres études ont, quand à elles, obtenu des résultats contradictoires (Schappe, 1998). Certains auteurs (William et Anderson, 1991; Li-Ping Tang et Ibrahim, 1998) notent qu'en raison de l'instabilité des résultats des études, l'engagement organisationnel ne peut être considéré clairement comme un prédicteur des comportements de citoyenneté organisationnelle et réitèrent l'importance de poursuivre des recherches sur la relation entre ces deux variables.

Plusieurs études (Schappe, 1998; Moorman, Niehoff, et Organ, 1993; Moorman, 1991; Organ, 1988) associent la perception de justice organisationnelle aux comportements de citoyenneté organisationnelle. Organ et Konovsky (1989) affirment que lorsque les employés sont traités de manière juste et équitable, ils sont beaucoup plus enclins à interagir avec l'organisation et à en faire plus que ce qu'on leur demande. À cet effet, la recherche empirique semble démontrer la relation entre la justice organisationnelle et les comportements de citoyenneté organisationnelle (Aloitabi, 2001; Schappe, 1998).

Finalement, le soutien manifesté par le gestionnaire est également associé aux comportements de citoyenneté organisationnelle (Podsakoff et al., 2000; Organ et Ryan, 1995). Par conséquent, si l'employé perçoit qu'il est soutenu par son supérieur et par son organisation, il sera plus susceptible de démontrer des comportements de citoyenneté organisationnelle. Il est à noter que les perceptions de justice, ainsi que le soutien manifesté par le gestionnaire sont également associés à la satisfaction au travail (Organ et Ryan, 1995).

2.1.2.3 Conséquences éventuelles des comportements de citoyenneté organisationnelle

À l'origine, la plupart des études se sont concentrées sur les causes potentielles des comportements de citoyenneté organisationnelle. Toutefois, depuis quelques années, on observe une attention marquée pour les conséquences que peut entraîner la présence de comportements de citoyenneté organisationnelle (Podsakoff et al., 2000). Plus spécifiquement, plusieurs de ces études se sont intéressées aux effets que peut avoir la présence des comportements de citoyenneté organisationnelle sur les évaluations de la performance (Mackenzie et al., 1993; Podsakoff, Mackenzie, et Hui, 1993), le roulement de personnel, ainsi que sur la performance et le succès de l'organisation (Organ, 1988; Podsakoff et MacKenzie, 1994).

Des études ont démontré l'existence d'une relation entre les comportements de citoyenneté organisationnelle et l'évaluation de la performance (Podsakoff et al., 2000; Podsakoff et Mackenzie, 1994). Ainsi, un individu qui fait preuve de tels comportements sera évalué de manière positive de la part de son supérieur. Certaines études (Mackenzie et al., 1993; Podsakoff et al., 1993) démontrent que les gestionnaires tiennent compte tant de la performance professionnelle [in-role] que de la performance extraprofessionnelle [extra-role], c'est-à-dire celle qui dépasse le rôle prescrit de la tâche. Podsakoff et Mackenzie (1994) suggèrent que cette évaluation serait en partie biaisée et tiendrait peu compte de la performance réelle de l'employé. Selon Podsakoff et al. (2000), la plupart des dimensions, à l'exception de la prévoyance, démontrent des relations significatives avec les évaluations de la performance.

Mackenzie, Podsakoff, et Ahearne (1998) démontrent que la présence des comportements de citoyenneté organisationnelle peut avoir une influence sur le roulement de personnel. Par conséquent, ils notent que les individus qui font preuve de comportements tels que l'esprit sportif et le civisme sont plus susceptibles de développer des liens qui les rapprochent de leur gestionnaire, les rendant ainsi moins enclins à quitter volontairement l'organisation. De même, les employés qui aident volontairement leurs collègues de travail semblent entretenir avec eux des relations plus harmonieuses et amicales, ce qui les incite à demeurer au sein de l'organisation. À cet effet, George et Bettenhauser (1990) affirment que les comportements de citoyenneté organisationnelle

peuvent accroître l'attrait et la cohésion à l'égard du groupe de travail et ainsi contribuer à la diminution subséquente du roulement de personnel.

L'élément principal que sous-tend la théorie du comportement de citoyenneté organisationnelle est que « l'accumulation de tous ces comportements contribue à l'efficacité de l'organisation » (Organ, 1988, p.4). Podsakoff et al. (2000) rappellent que la relation entre les comportements de citoyenneté organisationnelle et l'efficacité de l'organisation est demeurée longtemps une simple hypothèse conceptuellement plausible. Toutefois, ces mêmes auteurs recensent des études qui permettent d'appuyer cette hypothèse (Organ, 1988, 1990; George et Bettenhausen, 1991; Podsakoff et Mackenzie, 1994). Ainsi, plusieurs de ces études indiquent que la présence des comportements de citoyenneté organisationnelle peut augmenter la productivité des collègues de travail, ainsi que celles des gestionnaires. Cela peut s'expliquer par le fait que lorsqu'un employé en aide un autre en lui donnant des trucs du métier, il contribue d'une certaine façon à rendre celui-ci productif et autonome plus rapidement et à acquérir de meilleures pratiques. De la même manière, lorsqu'un employé fait preuve de civisme par exemple, en communiquant ses idées sur les façons d'améliorer l'organisation, il contribue à augmenter la performance des gestionnaires par un point de vue différent. D'autres exemples mettent en évidence que la présence des comportements de citoyenneté organisationnelle permet également pour les gestionnaires de libérer des ressources à des fins plus créatives. De fait, lorsque des employés démontrent plus d'esprit sportif et évitent de se plaindre inutilement et lorsque

les employés s'aident mutuellement, les relations sont plus harmonieuses et permettent ainsi aux gestionnaires de concentrer des ressources à des fins plus stratégiques et proactives pour l'organisation (Podsakoff et al., 2000).

La prochaine partie présente une revue des études antérieures liées aux deux questions de recherche.

2.2 Recension des études antérieures en lien avec les questions de recherche

Cette partie présente une recension des études antérieures en lien avec les deux questions de recherche et s'articule autour de la relation entre les comportements de citoyenneté organisationnelle et la satisfaction au travail. Il importe de rappeler que les questions de recherche à la base de cette recension sont les suivantes : (1) Chez les enseignants au secondaire, existe-t-il une relation entre les comportements de citoyenneté organisationnelle et le degré de satisfaction au travail ? (2) Chez les enseignants au secondaire, y a-t-il des dimensions particulières des comportements de citoyenneté organisationnelle qui sont plus que d'autres en relation avec le degré de satisfaction au travail ?

Outre la présentation des bases de données utilisées pour la recherche des écrits pertinents, cette recension compte deux autres sections. La première section présente des

écrits portant sur la relation entre le degré de satisfaction au travail et une mesure globale de la présence de comportements de citoyenneté organisationnelle. La seconde section fait état des études spécifiques à la relation entre le degré de satisfaction au travail et les dimensions des comportements de citoyenneté organisationnelle.

2.2.1 Bases de données utilisées

Les bases de données ABI/Inform/Proquest, ERIC, et PsycInfo ont été consultées pour la recherche des écrits portant sur les concepts de satisfaction au travail et du comportement de citoyenneté organisationnelle, ainsi que des écrits associés plus spécifiquement aux questions de recherche soulevées par cette étude. Ces bases de données sont parmi celles généralement consultées pour la recherche en éducation. Dans le but de bien couvrir le champ d'étude, les descripteurs suivants ont été utilisés : *job satisfaction, organizational/organisational, citizenship, behavior/behaviour, teacher*, satisfaction au travail, comportements de citoyenneté organisationnelle et enseignant**. Cette consultation a permis de trouver deux méta-analyses, ainsi que sept sources primaires. Ces écrits font état des recherches sur la relation entre le degré de satisfaction au travail et les comportements de citoyenneté organisationnelle depuis le début des années 1980 jusqu'à aujourd'hui.

2.2.2 Études antérieures portant sur la relation entre le degré de satisfaction au travail et une mesure globale de la présence de comportements de citoyenneté organisationnelle

Cette section présente, dans un premier temps, une description de la méta-analyse conduite par Organ et Ryan (1995). Par la suite, elle expose les études primaires portant sur la relation entre le degré de satisfaction au travail et une mesure globale de la présence de comportements de citoyenneté organisationnelle.

Une méta-analyse, conduite par Organ et Ryan (1995), recense 55 études portant sur les prédicteurs attitudinaux et dispositionnels des comportements de citoyenneté organisationnelle. Les résultats de cette méta-analyse démontrent que la satisfaction au travail, le sentiment de justice perçue, l'engagement organisationnel et le soutien du leader sont reliés aux comportements de citoyenneté organisationnelle. Toutefois, la satisfaction au travail ressort comme étant plus fortement reliée aux comportements de citoyenneté organisationnelle. À cet effet, les auteurs notent que, parmi les études recensées, la majorité d'entre elles utilisent des mesures auto-reportées pour la satisfaction au travail et les comportements de citoyenneté organisationnelle.

Bateman et Organ (1983) s'intéressent aux effets de la satisfaction au travail sur les comportements de citoyenneté organisationnelle. Leur étude longitudinale a été menée auprès de 77 employés occupant un poste administratif et non-académique au sein d'une université américaine. La satisfaction au travail est mesurée à l'aide du Job Descriptive Index (JDI) de Smith et al. (1969). Les comportements de citoyenneté

organisationnelle des employés sont évalués par leur supérieur immédiat à l'aide d'un instrument développé dans le cadre de l'étude. Ces derniers devaient indiquer, pour chacun de leurs employés, la fréquence d'apparition de 30 formes spécifiques de comportements de citoyenneté organisationnelle. Les mesures ont été prises à deux occasions, soit avec un mois et demi d'intervalle entre les deux. Les résultats de cette étude montrent une relation significative positive entre la satisfaction au travail et les comportements de citoyenneté organisationnelle avec un degré de corrélation de 0,41 ($p < .05$).

Plus récemment, l'étude de Kuehn et Al-Busaidi (2002) examinaient les effets de la satisfaction au travail, l'engagement organisationnel, les caractéristiques de l'emploi, les variables démographiques et la conception des tâches sur les comportements de citoyenneté organisationnelle. Cette étude fut menée auprès de 153 employés au sein d'organisations publiques et privées, incluant des hôpitaux, des ministères, des manufactures, des organisations scolaires et des entreprises de services. Les questionnaires ont été traduits et adaptés de l'anglais vers la langue arabe en utilisant une méthode de traduction inversée. La satisfaction au travail est mesurée à l'aide d'items de la satisfaction générale qui ont été développés dans le cadre de leur étude. Les comportements de citoyenneté organisationnelle sont mesurés à l'aide d'une version révisée et adaptée de l'OCB Scale de Podsakoff et al. (1990). Toutes les mesures étaient auto-rapportées. Les résultats montrent que toutes les variables de l'étude ont démontré des relations significatives avec les comportements de citoyenneté organisationnelle.

Cependant, la satisfaction au travail obtient un degré de corrélation plus élevé de 0,37 ($p < .01$). L'étude menée par Alotaibi (2001), auprès d'un échantillon de 297 employés au sein de deux ministères gouvernementaux au Koweït, fait état de résultats comparables. Cette étude examinait les effets de la satisfaction au travail, la justice procédurale et distributive ainsi que l'engagement organisationnel sur les comportements de citoyenneté organisationnelle. Les questionnaires ont été traduits et adaptés de la langue anglaise vers la langue arabe. La satisfaction au travail est mesurée à l'aide d'un instrument de 19 items développé par Aloitabi (1991). Les comportements de citoyenneté organisationnelle sont mesurés, quant à eux, à l'aide d'une échelle de 30 items développée originalement par Bateman et Organ (1983). Toutes les variables de l'étude étaient reliées aux comportements de citoyenneté organisationnelle. Toutefois, la satisfaction au travail et la justice procédurale affichaient un degré de corrélation plus élevé, soit 0,31 ($p < .001$) pour les deux variables. Il est à noter que dans le cadre de cette étude, le chercheur utilisait une mesure des comportements de citoyenneté organisationnelle évaluée par les collègues de travail.

Une autre étude menée par Murphy, Anathasou, et King (2002), auprès de 33 employés australiens travaillant dans un centre de développement spécialisé, examinait les effets des comportements de participation organisationnelle et les comportements de citoyenneté organisationnelle sur la satisfaction au travail. La satisfaction au travail est mesurée à l'aide du *Job Descriptive Index* (Smith et al., 1969). Les comportements de citoyenneté organisationnelle proviennent d'une mesure évaluée par le supérieur

immédiat de chaque employé, à l'aide de l'instrument développé par Podsakoff et al. (1990). Les résultats de cette étude indiquent que la satisfaction au travail est reliée aux comportements de citoyenneté organisationnelle avec un degré de corrélation de 0,67 ($p < .05$). Les auteurs font état, toutefois, de certaines limites dont la nature même de l'échantillon et le nombre peu élevé de sujets qui la compose.

À notre connaissance, une seule étude présentait une relation non-significative entre le degré de satisfaction au travail et les comportements de citoyenneté organisationnelle. En effet, Schappe (1998), dans une étude auprès de 130 vendeurs d'une compagnie d'assurance américaine, examinait les effets de la satisfaction au travail, l'engagement organisationnel et les perceptions de justice sur les comportements de citoyenneté organisationnelle. Dans cette étude, la satisfaction au travail est mesurée à l'aide du Minnesota Satisfaction Questionnaire (Weiss *et al.*, 1967). Quant aux comportements de citoyenneté organisationnelle, ils étaient mesurés à l'aide d'une échelle inspirée par Smith *et al.* (1983). Les résultats de cette étude montrent que seul l'engagement organisationnel présente des relations significatives avec les comportements de citoyenneté organisationnelle.

Le tableau 1 présente une synthèse des corrélations obtenues par les études présentées plus haut.

Tableau 1
Synthèse des résultats des études antérieures portant sur la relation entre la
satisfaction au travail et une mesure globale de la présence de
comportements de citoyenneté organisationnelle

AUTEURS	<i>n</i>	<i>r</i>
BATEMAN ET ORGAN (1983)	77	0,41 ¹
SCHAPPE (1998)	130	-0,06 ^{ns}
ALOTAIBI (2001)	297	0,31 ³
KUEH ET AL-BUSAIDI (2002)	153	0,37 ²
MURPHY ET AL. (2002)	33	0,67 ¹

Note. ¹ p<.05 ² p<.01 ³ p<.001 ns = non significatif

2.2.3 Études antérieures portant sur la relation entre le degré de satisfaction au travail et les dimensions des comportements de citoyenneté organisationnelle

Cette section présente les études primaires portant sur la relation entre le degré de satisfaction au travail et les dimensions des comportements de citoyenneté organisationnelle.

Deux études présentent des résultats pour la relation entre la satisfaction au travail et les diverses dimensions des comportements de citoyenneté organisationnelle, soit celles de Smith, Organ, et Near (1983) et de Bolon (1997). Toutes les deux ont utilisé une mesure auto-rapportée pour évaluer la satisfaction au travail. En ce qui concerne les comportements de citoyenneté organisationnelle, les deux études utilisent des mesures dont l'évaluation est faite par le supérieur immédiat du sujet. Toutefois,

Bolon (1997) utilise une mesure supplémentaire dont l'évaluation est faite par les collègues de travail.

L'étude de Smith et al. (1983) visait, dans un premier temps, à développer un instrument de mesure à deux dimensions pour les comportements de citoyenneté organisationnelle, soit l'*altruisme* et la *conformité généralisée*. Par la suite, elle examinait un modèle explicite de la satisfaction au travail en tant que variable médiatrice des effets de certaines variables, tels le support manifesté par le leader et la personnalité, sur les comportements de citoyenneté organisationnelle. Cette étude tire ses résultats d'un échantillon de 422 employés travaillant dans deux banques des États-Unis. La satisfaction au travail est mesurée à l'aide de l'échelle différentielle sémantique *ME at Work* (Scott, 1967) composée de 20 paires d'adjectifs bipolaires. Les résultats de leur étude démontrent une association entre la satisfaction au travail et les deux dimensions des comportements de citoyenneté organisationnelle, soit 0,31 pour l'*altruisme* et 0,21 pour la *conformité généralisée* ($p < .005$).

À partir d'un échantillon de 202 employés travaillant dans un grand hôpital, Bolon (1997) examinait, quant à lui, la relation entre la satisfaction au travail, diverses composantes de l'engagement organisationnel et deux formes spécifiques de comportements de citoyenneté organisationnelle. Ces formes incluent les comportements de citoyenneté organisationnelle qui bénéficient à l'ensemble de l'organisation (CCO-O) et les comportements de citoyenneté organisationnelle qui bénéficient immédiatement à

un ou des individus spécifiques (CCO-I). Les comportements de citoyenneté organisationnelle sont évalués par deux sources différentes, par les collègues de travail et par le supérieur immédiat du sujet. Les *CCO-I* incluent des items provenant de mesures de l'altruisme (Smith et al., 1983), des mesures de bon voisinage et de civisme proposées par Graham (1986), ainsi que d'une mesure unidimensionnelle des comportements de citoyenneté organisationnelle (Williams, 1988). Les *CCO-O* comprennent, pour leur part, des items provenant d'une mesure de la dimension esprit consciencieux de Smith et al. (1983), ainsi que de mesures des dimensions loyauté et esprit consciencieux de Graham (1986). Une analyse factorielle confirme les *CCO-I* comme une forme spécifique du comportement de citoyenneté organisationnelle, alors que les *CCO-O* n'ont pas reçu un tel appui et ont été exclus des analyses subséquentes. Les résultats montrent que la satisfaction au travail est reliée positivement et significativement aux *CCO-I* et cela, qu'ils soient évalués tant par le supérieur immédiat (0,22, $p < .001$) que par les collègues de travail (0,24, $p < .01$).

Le tableau 2 présente une synthèse des corrélations obtenues par les études primaires.

Tableau 2
Synthèse des résultats des études antérieures portant sur la relation entre la satisfaction
au travail et les dimensions des comportements de citoyenneté organisationnelle

AUTEURS	<i>n</i>	CCO-I	<i>A</i>	<i>CG</i>
SMITH ET AL. (1983)	220		0,31 ⁴	0,21 ¹
BOLON (1997)	202	0,22 ^{2*} / 0,24 ^{3**}		

Note. CCO-I : Comportements de citoyenneté organisationnelle dirigés spécifiquement vers des individus

A : Altruisme *CG* : Conformité généralisée

¹ *p* < .05 ² *p* < .01 ³ *p* < .001 ⁴ *p* < .005

* CCO évalués par le supérieur immédiat ** CCO évalués par les collègues de travail

Ainsi, les études antérieures font généralement état d'une relation entre les comportements de citoyenneté organisationnelle et la satisfaction au travail. Parmi les études recensées, une seule étude présentait une relation non-significative pour cette relation, soit celle de Schappe (1998). De plus, une étude se démarquait, avec un degré de corrélation beaucoup plus élevé de 0,67, des autres études dont le degré de corrélation oscillait entre 0,31 et 0,41. Quant à la relation entre les dimensions des comportements de citoyenneté organisationnelle et la satisfaction au travail, les études recensées présentaient des corrélations positives avec la satisfaction au travail.

Pour conclure, il importe de rappeler que la littérature présente la satisfaction au travail comme une variable importante et stable dans sa relation avec les comportements de citoyenneté organisationnelle. En effet, la méta-analyse conduite par Organ et Ryan (1995) de diverses études portant sur les comportements de citoyenneté organisationnelle permet de rendre compte de ce fait. Organ et Ryan (1995) ont calculé

les corrélations moyennes pour la relation entre la satisfaction au travail et deux dimensions des comportements de citoyenneté organisationnelle, soit l'altruisme et la conformité généralisée. Les résultats montrent une corrélation moyenne de 0,24 pour l'altruisme (28 études) et 0,22 pour la conformité généralisée (25 études). De plus, comme le suggère Schnake (1991), les études doivent se multiplier et considérer divers types d'organisation et d'occupation.

La recension de la littérature fait ressortir la présence d'une relation positive entre les comportements de citoyenneté organisationnelle et le degré de satisfaction au travail. Toutefois, aucune de ces recherches n'a été conduite dans le domaine de l'éducation. De plus, aucune des études recensées ne présentait de scores pour la relation entre les cinq dimensions des comportements de citoyenneté organisationnelle proposées par Organ (1988) et le degré de satisfaction au travail. À notre connaissance, il n'existe rien dans la littérature ou dans la théorie nous permettant de supposer que certaines dimensions des comportements de citoyenneté organisationnelle seraient plus que d'autres en relation avec la satisfaction au travail chez les enseignants. En ce sens, cette première étude purement exploratoire permet d'y remédier en examinant, chez les enseignants au secondaire, l'existence d'une relation entre les comportements de citoyenneté organisationnelle et le degré de satisfaction au travail et en examinant si certaines dimensions sont plus que d'autres en relation avec le degré de satisfaction au travail. Dans le cas échéant, cela deviendrait éclairant pour des études ultérieures ou pour des implications à caractère pratique.

Chapitre III

MÉTHODE

MÉTHODE

Ce chapitre porte sur la méthode utilisée dans le but de répondre aux questions de recherche suivantes : (1) Chez les enseignants au secondaire, existe-t-il une relation entre les comportements de citoyenneté organisationnelle et le degré de satisfaction au travail ? (2) Chez les enseignants au secondaire, y a-t-il des dimensions particulières des comportements de citoyenneté organisationnelle qui sont plus que d'autres en relation avec le degré de satisfaction au travail ? En ce sens, cette recherche est de type corrélationnel.

Le chapitre compte trois sections. La première section décrit les sujets de l'étude. Par la suite, la seconde section présente l'instrument de mesure utilisé pour les variables de l'étude. Finalement, la troisième section expose la procédure de cueillette des données.

3.1 Sujets

La population cible est l'ensemble du personnel enseignant des écoles privées au secondaire du Québec, soit 288 enseignants. Plus précisément, les enseignants participant à cette étude proviennent de dix écoles situées dans les régions administratives du Centre-du-Québec et de la Mauricie. Il s'agit d'écoles francophones

dispensant une formation générale aux cinq classes de l'enseignement secondaire. Une fiche des renseignements personnels, incluse dans l'instrument de mesure présenté à la prochaine section, permet d'offrir un portrait sommaire des participants de cette étude et de leur organisation. Plus spécifiquement, cette fiche donne des informations sur les participants telles que le sexe, l'âge, les années d'études reconnues, l'expérience en enseignement, ainsi que les classes enseignées. Les dix écoles participantes comptent entre 13 et 60 enseignants qui ont accepté de participer à cette étude. Parmi ces écoles, sept ont une clientèle étudiante mixte et trois, une clientèle exclusivement féminine. L'âge moyen des participants est de 42,4 ans. De plus, 71 % des participants possèdent un statut d'emploi permanent. Ils comptent en moyenne 17,4 années de scolarité et 16,4 années d'expérience en enseignement. La fiche de renseignements personnels qui a été utilisée est présentée à l'Appendice A.

3.2 Instrument de mesure

Les variables à l'étude étant difficilement observables pour un observateur externe, l'auteure a choisi d'utiliser des questionnaires dans lesquels les participants évaluent leur propre satisfaction au travail et rapportent leurs comportements de citoyenneté organisationnelle, malgré les limites que cela peut engendrer. En ce qui concerne la satisfaction au travail, une mesure auto-rapportée semble nécessaire puisque personne mieux que l'individu peut décrire sa propre satisfaction. Toutefois, dans le cas

des comportements de citoyenneté organisationnelle, certains auteurs (Organ, 1988; Podsakoff et al., 1993; Podsakoff et al., 2000) suggéraient que les évaluations des comportements de citoyenneté organisationnelle soient faites par d'autres sources, comme par exemple le supérieur immédiat ou les collègues de travail. Toutefois, si l'on opte pour une évaluation par les pairs, il y est également suggéré que cette évaluation soit faite par plus d'un collègue de travail. À cet effet, l'utilisation de plusieurs sources permet d'éviter ou de réduire les biais que les évaluations auto-rapportées et les évaluations par le supérieur immédiat pourraient induire. Toutefois, les auteurs notent que l'évaluation autorapportée demeure la source d'évaluation la plus fréquemment utilisée (Podsakoff et al., 2000). Il va sans dire que l'utilisation des sources multiples crée certaines difficultés pour bien des chercheurs, tels que les coûts additionnels engendrés par l'envoi et le retour des questionnaires supplémentaires et la difficulté d'établir un échantillon de participants. En raison des difficultés présentées ci-haut et des limites de temps imposées pour la cueillette des données, seules des mesures auto-rapportées ont été utilisées aux fins de cette étude.

L'instrument de mesure se compose de deux questionnaires : (1) le *OCB scale* (Podsakoff et al., 1990) mesure les comportements de citoyenneté organisationnelle et (2) la version abrégée du *Minnesota Satisfaction Questionnaire* (MSQ) mesure la satisfaction au travail (Weiss et al., 1967). Les deux questionnaires ont été retenus d'abord, en raison de leurs bonnes qualités psychométriques et parce qu'ils sont utilisés fréquemment dans divers domaines pour mesurer les comportements de citoyenneté

organisationnelle et la satisfaction au travail. Toutefois, d'autres raisons viennent appuyer le choix de ces questionnaires dans le but de répondre aux questions de recherche. D'abord, le *Minnesota Satisfaction Questionnaire* (Weiss et al., 1967) permet de mesurer globalement la satisfaction au travail. Quant au *OCB Scale* (Podsakoff et al., 1990), il permet de mesurer les cinq dimensions des comportements de citoyenneté organisationnelle proposées par Organ (1988). De plus, une traduction française de l'*OCB scale* existait déjà (Dussault, soumis). À notre connaissance, aucune traduction du *Minnesota Satisfaction Questionnaire* adaptée pour l'éducation n'existait en langue française au moment où cette étude prenait place.

La prochaine section présente les questionnaires de l'instrument de mesure, celui de la satisfaction au travail et celui servant à relever les comportements de citoyenneté organisationnelle des enseignants. Par la suite, la procédure de collecte de données est décrite.

3.2.1 Questionnaire sur la satisfaction au travail

La version canadienne-française adaptée de la forme abrégée du *Minnesota Satisfaction Questionnaire* (MSQ) de Weiss et al. (1967) se compose de 20 énoncés évaluant, sur une échelle Likert en 5 points (1= très insatisfait à 5 = très satisfait), l'étendue de la satisfaction ou de l'insatisfaction ressentie par l'enseignant. Cette échelle

peut être utilisée pour mesurer les dimensions intrinsèque et extrinsèque. De plus, elle offre une mesure globale de la satisfaction au travail. Cette mesure, représentée par la satisfaction au travail, est obtenue par l'addition des scores aux 20 items contenus dans le MSQ. Le score possible pour celle-ci peut varier entre 20 et 100. Ainsi, un score élevé indique que le participant éprouve beaucoup de satisfaction professionnelle.

Le questionnaire utilisé a été traduit et validé par la présente auteure. Les prochaines sous-sections décrivent les étapes qui ont mené à la version définitive utilisée pour l'étude.

Traduction de la forme abrégée du questionnaire Minnesota Satisfaction Questionnaire.

Pour les besoins de l'étude en contexte francophone, la présente auteure a traduit le *Minnesota Satisfaction Questionnaire* dans la langue française. Pour ce faire, l'auteure s'est inspirée de la méthode de traduction renversée parallèle de Vallerand (1989). Dans un premier temps, une traductrice professionnelle a traduit le questionnaire original de l'anglais vers le français. Ensuite, cette version française a été retraduite du français vers l'anglais par une autre professionnelle. Pour s'assurer de la qualité de la traduction, on a comparé les énoncés de la version anglaise originale avec ceux traduits de la langue française. Cette comparaison a mené à des modifications mineures au plan du vocabulaire et ce, seulement pour quelques énoncés. La seconde étape visait à s'assurer que le langage utilisé était familier à la clientèle cible. Pour ce faire, la version française du questionnaire a été présentée à 5 enseignants issus de la population, ainsi qu'à un

professeur d'université en administration scolaire familier avec l'étude de ces variables. Ces personnes devaient se prononcer sur la clarté des consignes et des énoncés. Tenant compte des suggestions données, une version préliminaire du questionnaire de la satisfaction au travail a été produite. Dans le but de vérifier les qualités psychométriques, cette version a été l'objet d'une étude pilote. Les résultats des analyses montrent que la version préliminaire du questionnaire possède de bonnes qualités psychométriques. Cette version a obtenu un coefficient de Cronbach de 0,82. Le questionnaire de la satisfaction au travail est présenté à l'Appendice B.

3.2.2 Questionnaire sur les comportements de citoyenneté organisationnelle

Dans le cadre de la présente étude, les comportements de citoyenneté organisationnelle ont été mesurés à l'aide de la version canadienne-française de l'*OCB Scale* de Podsakoff et al. (1990). Cette échelle est composée de 24 items évaluant, sur une échelle de type Likert en 7 point (1= fortement en désaccord à 7= fortement en accord), les cinq dimensions des comportements de citoyenneté organisationnelle: l'altruisme, le civisme, l'esprit consciencieux, l'esprit sportif et la prévoyance (Organ, 1988). Cette échelle offre également une mesure globale des comportements de citoyenneté organisationnelle (*CCO-générale*). De fait, le score total est obtenu par l'addition des scores aux 24 items du *OCB scale*. À cet effet, le score possible peut varier entre 24 et 168. Plus le score est élevé, plus il indique que le participant présente

un comportement susceptible d'aider son organisation et ses collègues de travail. Les dimensions *altruisme*, *esprit consciencieux*, *esprit sportif et prévoyance* comptent chacune cinq items. Les scores possibles pour ces dimensions pouvaient varier entre 5 et 35. La dimension *civisme*, pour sa part, compte quatre items. Ainsi, le score possible peut varier entre 4 et 28. Le questionnaire des comportements de citoyenneté organisationnelle révèle de bonnes qualités psychométriques. Pour la présente étude, il présente un coefficient de Cronbach de 0,77 pour l'ensemble du questionnaire. Le questionnaire pour les comportements de citoyenneté organisationnelle est présenté à l'Appendice C.

3.3 Procédure de collecte des données

En mai 2000, une rencontre a été organisée dans le cadre d'une table régionale de concertation à laquelle les directeurs des écoles privées des régions de la Mauricie et du Centre-du Québec étaient conviés. Cette rencontre a permis d'exposer aux directeurs le cadre et les modalités de la recherche. Lors d'une seconde visite en septembre 2000, des rencontres individuelles ont été planifiées avec chacun des directeurs qui ont accepté de participer à l'étude. Ces rencontres se sont tenues en décembre 2000.

Lors des rencontres individuelles, une enveloppe contenant les questionnaires à compléter par les enseignants leur a été remise. De plus, une enveloppe pré-affranchie

pour le retour des questionnaires était incluse. Les directeurs étaient chargés de la passation des questionnaires. Afin de s'assurer de la bonne marche, des consignes claires leur ont été données par écrit. Les directeurs devaient rappeler aux participants le but de la recherche, ainsi que le caractère anonyme et confidentiel de leurs réponses. À la demande du responsable de la recherche, les directeurs ont quitté la salle pendant que les enseignants remplissaient les questionnaires. Toutefois, avant de quitter, ils ont mandaté un enseignant du groupe pour ramasser tous les questionnaires, les mettre dans l'enveloppe pré-affranchie, la cacheter et y apposer ses initiales pour confirmation. Les Appendices D et E contiennent la lettre d'invitation présentée aux directeurs des services pédagogiques, ainsi que la lettre d'introduction présentée aux enseignants.

La cueillette des données s'est faite auprès de 288 enseignants lors d'une journée pédagogique commune en janvier 2001. En raison de la tenue d'une activité de formation le même jour, une école a reporté la passation des questionnaires à la journée pédagogique suivante au début de mars 2001. La participation des enseignants à cette recherche était volontaire. En tout, 221 enseignants ont retourné leur questionnaire, pour un taux de participation de 76,7%. Diverses raisons peuvent expliquer, qu'au moment de la collecte des données, des enseignants n'ont pas retourné leur questionnaire. Parmi ces raisons, il se peut que certains de ces enseignants ne travaillaient plus ou n'avaient pas de contrat dans une de ces écoles au moment de la passation du questionnaire. Il est possible également qu'ils se sont abstenus de répondre ou qu'ils étaient simplement absents lors de cette journée.

Il importe d'ajouter que l'instrument de mesure présenté aux participants contenait, en plus des questionnaires de la présente étude, trois autres questionnaires. En effet, l'auteure de la présente étude et un autre étudiant-chercheur ont regroupé leurs questionnaires afin de profiter du même échantillon. Les autres questionnaires, dont les résultats ne sont pas présentés dans cet ouvrage, mesuraient la personnalité, l'engagement organisationnel, ainsi que la justice organisationnelle.

Chapitre IV
RÉSULTATS

RÉSULTATS

Ce chapitre porte sur les analyses descriptives et corrélationnelles reliées aux questions de recherche. Dans un premier temps, il présente le plan d'analyse des données. Par la suite, les résultats de la recherche y sont présentés.

4.1 Plan d'analyse des données

Les analyses statistiques ont été faites à l'aide de la version 8.3 du progiciel SAS sous environnement UNIX. Afin de répondre aux questions de recherche, des analyses descriptives et corrélationnelles ont été effectuées. Ces analyses permettent, d'une part, de démontrer l'existence de différences importantes entre les variables à l'étude, justifiant ainsi les analyses subséquentes. D'autre part, les analyses corrélationnelles permettent de voir l'existence de liens potentiels entre ces variables.

Avant de procéder aux analyses, une transformation des données était requise. La prochaine section fait état de la procédure de transformation des données brutes qui a trait aux items inversés et aux données manquantes.

Transformation des données brutes. En ce qui concerne les items inversés, seuls les items de la dimension *Esprit sportif*, c'est-à-dire les items 2, 4, 7, 16 et 19 de l'échelle des comportements de citoyenneté organisationnelle (Podsakoff et al., 1990) ont fait l'objet d'une inversion puisqu'il s'agissait d'items négatifs. Comme ces items sont mesurés sur une échelle de Likert en 7 points, l'inversion est calculée de la manière suivante : $X = 8 - X$.

En ce qui concerne les données manquantes, l'auteure utilise la procédure suivante : pour les dimensions de l'*OCB Scale*, c'est-à-dire *altruisme, civisme, esprit consciencieux, esprit sportif et prévoyance*, si le sujet omettait de répondre à un item associé à l'une ou à l'autre de ces dimensions, l'item se voyait attribué le score moyen obtenu à cet item par l'ensemble des sujets. En ce qui concerne les *CCO-générale*, tout sujet ayant omis de répondre à plus de 6 items était exclu automatiquement dans le calcul pour les *CCO-générale*. Dans le cas du *Minnesota Satisfaction Questionnaire*, une procédure similaire a été suivie. Ainsi, tout sujet ayant omis de répondre à plus de 5 items était exclu automatiquement dans le calcul pour la satisfaction au travail. Suite à la procédure, l'auteure a retiré 2 sujets des analyses.

4.2 Description des résultats

Cette section rend compte des résultats des analyses descriptives et corrélationnelles réalisées dans le cadre de cette étude. Dans un premier temps, elle présente les intercorrélations entre les dimensions des comportements de citoyenneté organisationnelle et elle fait état de la moyenne, de l'écart-type, ainsi que du score minimum observé et du score maximum observé pour chacune des variables à l'étude. Dans un deuxième temps, elle présente les résultats des analyses corrélationnelles qui permettent de répondre aux questions de recherche.

4.2.1 Statistiques descriptives relatives aux variables de l'étude

Une première vérification permet de s'assurer que chaque dimension de l'*OCB Scale* est suffisamment différente des autres dimensions pour justifier une analyse corrélationnelle dimension par dimension. Le tableau 3 rapporte les intercorrélations entre les dimensions de l'*OCB scale* de Podsakoff et al. (1990).

Tableau 3
Intercorrélations entre les dimensions de l'échelle *OCB scale* de Podsakoff et al.

VARIABLES	1	2	3	4	5
1- ALTRUISME		0,43	0,38	0,26	0,24
2- CIVISME			0,38	0,19	0,22
3- PRÉVOYANCE				0,21	0,24
4- ESPRIT CONSCIENCIEUX					0,08 ^{ns}
5- ESPRIT SPORTIF					

Tel que l'indiquent les résultats présentés au tableau 3, chacune des dimensions des comportements de citoyenneté organisationnelle considérées dans cette recherche montre des différences importantes par rapport aux autres dimensions des comportements de citoyenneté organisationnelle. Le tableau 3 indique que la corrélation la plus élevée entre deux dimensions n'est que de 0,43. Il s'agit de la corrélation entre la dimension *altruisme* et la dimension *civisme*.

La deuxième vérification permet de vérifier pour chacune des variables à l'étude si les différences individuelles observées chez les participants pour chacune des variables sont suffisantes pour justifier la prise en compte de ces variables. Le tableau 4 présente la moyenne, l'écart-type, ainsi que le score minimum observé et maximum observé pour les variables de cette étude.

Tableau 4
Moyenne, écart-type, score minimum observé et score maximum observé
des variables à l'étude (n=219)

VARIABLES	MOYENNE	ÉCART-TYPE	MINIMUM OBSERVÉ	MAXIMUM OBSERVÉ
ALTRUISME*	28,47	3,98	15	35
CIVISME*	24,05	2,82	11	28
ESPRIT CONSCIENCIEUX*	30,51	3,54	18	35
ESPRIT SPORTIF*	27,78	5,68	9	35
PRÉVOYANCE*	29,95	3,99	16	35
CCO-GÉNÉRALE**	140,77	12,80	111	166
SATISFACTION AU TRAVAIL**	76,89	10,69	42	100

* Scores possibles pour les dimensions *altruisme*, *esprit consciencieux*, *esprit sportif et prévoyance* entre 5 et 35;
Score possible pour la dimension *civisme* entre 4 et 28;

** Score possible pour les CCO-générale entre 24 et 168;
Score possible pour la satisfaction au travail entre 20 et 100.

Le tableau 4 permet d'observer, pour chacune des variables, l'existence de différences individuelles suffisamment importantes pour justifier une étude corrélationnelle entre la satisfaction au travail et les comportements de citoyenneté organisationnelle.

4.2.2 Relation entre le score total des comportements de citoyenneté organisationnelle (CCO-générale) et le degré de satisfaction au travail

Cette section présente les résultats de l'analyse corrélationnelle permettant de répondre à la première question de recherche de cette étude. Celle-ci s'énonce ainsi : Chez les enseignants au secondaire, existe-t-il une relation entre les comportements de citoyenneté organisationnelle et le degré de satisfaction au travail ?

Dans le but de mieux visualiser ces résultats, un diagramme de dispersion a été élaboré. Ce diagramme est présenté à l'Appendice F. La représentation graphique permet d'observer que la relation entre les *CCO-générale* et la *satisfaction au travail* présente une forme linéaire. La direction de cette droite montre une faible relation linéaire positive. Plus particulièrement, une faible corrélation significative et positive de 0,30 ($p < .001$) est observée entre la *satisfaction au travail* et les *CCO-générale*.

4.2.3 Relation entre les dimensions de l'échelle des comportements de citoyenneté organisationnelle et le degré de satisfaction au travail

Cette section présente les résultats de l'analyse corrélationnelle permettant de répondre à la deuxième question de recherche de cette étude. Celle-ci s'énonce ainsi : Chez les enseignants au secondaire, y a-t-il des dimensions particulières des comportements de citoyenneté organisationnelle qui sont associées au degré de satisfaction au travail ?

Le tableau 5 présente la matrice de corrélations entre les dimensions des comportements de citoyenneté organisationnelle et la satisfaction au travail.

Tableau 5

Corrélations entre la satisfaction au travail et les dimensions des comportements de citoyenneté organisationnelle (n=219)

VARIABLES	SATISFACTION GÉNÉRALE
ALTRUISME	0,14*
CIVISME	0,23***
ESPRIT SPORTIF	0,29***
PRÉVOYANCE	0,21**
ESPRIT CONSCIENCIEUX	0,05 ^{n.s.}
CCO-GÉNÉRALE	0,30***

Note. * $p < .05$ ** $p < .01$ *** $p < .001$ n.s. : non significatif

Le tableau 5 montre que trois des cinq dimensions des comportements de citoyenneté organisationnelle sont plus que les deux autres en relation avec le degré de satisfaction au travail. Ce sont les dimensions *civisme* ($r=0,23$, $p<.001$), *prévoyance* ($r=0,21$, $p<.01$) et *esprit sportif* ($r=0,29$, $p<.001$). Dans les trois cas, cependant, les corrélations observées ne sont guère plus élevées que la corrélation obtenue entre les *CCO-générale* et la *satisfaction au travail* ($r=0,30$, $p<.001$). Les deux autres dimensions affichent des corrélations négligeables de 0,14 pour la dimension *altruisme* et de 0,05 pour la dimension *esprit consciencieux*.

Afin de mieux comprendre la faiblesse des corrélations obtenues entre les dimensions des comportements de citoyenneté organisationnelle, une analyse corrélationnelle plus fine a été effectuée, cette fois, entre les divers items de l'échelle des

comportements de citoyenneté organisationnelle et la *satisfaction au travail*. Cette analyse supplémentaire avait pour but de vérifier quels items étaient corrélés plus particulièrement avec la satisfaction au travail. Le tableau 6 rapporte les corrélations entre la satisfaction au travail et les items du *OCB Scale* de Podsakoff et al. (1990). Ce tableau montre que 19 des 24 items de l'*OCB Scale* affichent une corrélation inférieure à 0,20. Seuls les 5 items présentant une corrélation supérieure à 0,20 feront l'objet de cette présentation.

D'abord, il est à noter que les items associés aux dimensions *esprit consciencieux* et *prévoyance* présentent tous des corrélations inférieures à 0,20.

Pour la dimension *altruisme*, l'item 10 (Je suis toujours prêt à donner un coup de main) affiche une relation significative positive de 0,20 ($p < .01$) avec la *satisfaction au travail*.

Pour la dimension *civisme*, les items 6 (Je m'adapte aux changements qui surviennent dans l'école) et 12 (Je lis les avis et les mémos émis par la direction et j'en suis les directives) présentent des relations significatives positives avec la satisfaction au travail avec des degrés de corrélation respectifs de 0,24 ($p < .01$) et 0,20 ($p < .001$).

Tableau 6
Corrélations entre la satisfaction au travail et les items de
l'échelle *OCB Scale* de Podsakoff et al. (n=219)

#	CCO	r
1	ALTRUISME	0,14 ²
10		0,20 ²
13		0,07 ^{ns}
15		0,07 ^{ns}
23		0,00 ^{ns}
6	CIVISME	0,24 ²
9		0,02 ^{ns}
11		0,13 ^{ns}
12		0,23 ³
3	ESPRIT CONSCIENCEUX	- 0,06 ^{ns}
18		0,05 ^{ns}
21		0,06 ^{ns}
22		0,15 ¹
24		- 0,03 ^{ns}
5	PRÉVOYANCE	0,18 ²
8		0,11 ^{ns}
14		0,09 ^{ns}
17		0,11 ^{ns}
20		0,18 ²
2	ESPRIT SPORTIF	0,06 ^{ns}
4		0,17 ¹
7		0,18 ²
16		0,20 ²
19		0,44 ³

Note. ¹ p<.05 ² p<.01 ³ p<.001 ns : non-significatif

Finalement, en ce qui concerne la dimension *esprit sportif*, l'item 16 (Je suis toujours concerné sur ce qui ne va pas plutôt que sur les côtés positifs) démontre un degré de corrélation positif avec la *satisfaction au travail*, soit 0,20 ($p < .01$). Finalement, l'item 19 (Je trouve toujours à redire à ce que fait la direction) présente également une relation positive significative avec la *satisfaction au travail*. Le degré de corrélation obtenue pour cet item, soit 0,44 ($p < .001$), dépasse largement celui obtenu par les autres items.

Cette analyse complémentaire ne permet pas d'acquérir plus d'information sur la faiblesse des corrélations. Tout au plus, elle permet d'observer que presque tous les items présentent un faible degré de corrélation. De même, il appert que le degré de corrélation de chacune des dimensions est provoqué généralement par un ou deux items. De fait, comme c'est le cas pour la dimension *esprit sportif* qui présente un degré de corrélation plus élevé que les autres dimensions, il s'avère qu'un seul item contribue à gonfler cette corrélation.

Pour conclure, cette recherche montre une association relativement faible entre les comportements de citoyenneté organisationnelle et la satisfaction au travail. Plus précisément, elle montre que trois dimensions des comportements de citoyenneté organisationnelle sont plus que les deux autres en relation avec le degré de satisfaction au travail, soit le *civisme*, la *prévoyance*, ainsi que l'*esprit sportif*.

Chapitre V
DISCUSSION

DISCUSSION

Ce chapitre présente la discussion des résultats. Dans un premier temps, l'auteure rappelle les questions de recherche. Par la suite, les résultats y sont discutés et interprétés en relation avec les connaissances actuelles des domaines pertinents à cette étude, ainsi qu'en lien avec les questions de recherche considérées par la présente étude. Finalement, les limites de l'étude concluent le présent chapitre.

Les questions qui ont guidé cette recherche s'énoncent comme suit : (1) Chez les enseignants au secondaire, existe-t-il une relation entre les comportements de citoyenneté organisationnelle et le degré de satisfaction au travail ? (2) Chez les enseignants au secondaire, y a-t-il des dimensions particulières des comportements de citoyenneté organisationnelle qui sont plus que d'autres en relation avec le degré de satisfaction au travail ? De manière plus spécifique, l'auteure cherchait à examiner si une ou plusieurs dimensions des comportements de citoyenneté organisationnelle, soit *l'altruisme*, le *civisme*, *l'esprit consciencieux*, *l'esprit sportif* et la *prévoyance*, étaient reliées à la satisfaction au travail chez les enseignants.

À savoir si les résultats obtenus pour la présente étude permettent de répondre aux deux questions de recherche, la réponse s'avère affirmative. En effet, en ce qui concerne la première question de recherche, les résultats, bien que modérés, montrent l'existence d'une relation entre la satisfaction au travail et les comportements de

citoyenneté organisationnelle. La corrélation obtenue pour cette relation est de 0,30 ($p < .001$). Ces résultats sont comparables à ceux obtenus par plusieurs études dont celles d'Alotaibi (2001), de Bateman et Organ (1983) et de Kueh et Al-Busaidi (2002) dont les résultats se situaient entre 0,30 et 0,41. Il importe de préciser que seule l'étude de Kueh et Al-Busaidi (2002) utilisait, tout comme dans le cadre de la présente étude, des mesures autorapportées pour la satisfaction au travail et les comportements de citoyenneté organisationnelle. La majorité des études recensées utilisaient, pour les comportements de citoyenneté organisationnelle, une mesure dont l'évaluation était faite par le supérieur immédiat ou par des collègues de travail.

En ce qui concerne la seconde question de recherche, les résultats montrent que trois des dimensions des comportements de citoyenneté sont plus que d'autres reliées à la satisfaction au travail, soit le *civisme*, la *prévoyance* et l'*esprit sportif*. La dimension *altruisme* est également reliée, mais modestement à la satisfaction au travail. Il importe de rappeler qu'aucune des études recensées ne rapportaient de résultats pour le modèle à cinq dimensions pour les comportements de citoyenneté organisationnelle. Malgré que des chercheurs les aient mesurées dans leurs études (Murphy, Anathasou, et King, 2002), ils les ont éliminées lors de l'analyse des résultats.

Les résultats portant sur la relation entre les dimensions des comportements de citoyenneté organisationnelle et la satisfaction au travail comportent certaines différences avec ceux obtenus par les études antérieures. Ainsi, la dimension *altruisme*

affiche, dans cette étude, une corrélation plus basse (0,14, $p < .05$) que celles rapportées par Smith et al. (1983) dont le degré de corrélation pour la relation entre l'*altruisme* et la *satisfaction au travail* était de 0,31 ($p < .005$). Quant à la dimension *civisme*, elle présente un degré de corrélation légèrement plus élevé que ceux rapportés par les études antérieures. Toutefois, les dimensions *esprit sportif* et *prévoyance* affichaient, pour leur part, des corrélations comparables à celles rapportées par la méta-analyse d'Organ et Ryan (1995). De plus, contrairement aux résultats obtenus par les études antérieures, la dimension *esprit consciencieux* ne s'est pas avérée significative dans la présente recherche. Il importe de préciser que dans l'étude de Bolon (1997), il s'agissait d'une variable composite représentant des comportements de citoyenneté organisationnelle dirigés vers les individus (CCO-I). Cette variable comprenait des items associés à l'*altruisme*, la *prévoyance* et le *civisme*. Il en est de même pour le modèle à deux dimensions qu'utilisent Smith, Organ et Near (1983) pour mesurer les comportements de citoyenneté organisationnelle. La variable *altruisme* comprenait également des items représentant des comportements de citoyenneté organisationnelle qui sont associés davantage aux dimensions *prévoyance* et *civisme*, tandis que la variable *conformité généralisée* était associée à la dimension *esprit consciencieux*.

Cette étude comporte certaines limites. Une première limite importante est liée au choix méthodologique de la recherche. En effet, en optant pour une étude corrélationnelle, il devenait par la suite impossible d'en apprendre davantage sur les variables à l'étude quant à leur capacité à prédire l'autre. Cette étude ne permettait pas

de savoir si la satisfaction au travail peut entraîner des comportements de citoyenneté organisationnelle ou l'inverse. Elle ne permet pas, non plus, d'y voir une quelconque relation causale bidirectionnelle.

Une autre limite est liée à la généralisation des résultats puisque cette étude s'est effectuée uniquement dans des écoles privées et dans une seule région géographique. On peut peut-être supposer que le sentiment d'appartenance est plus grand dans les institutions privées en raison de la taille de l'organisation et du lien étroit que les enseignants entretiennent avec la clientèle. Il se peut que cette variable ait eu une incidence sur la relation entre les comportements de citoyenneté organisationnelle et la satisfaction au travail.

La littérature voit une relation entre les comportements de citoyenneté organisationnelle et la satisfaction au travail qui apparaît fort plausible et même peu contestable. Cependant, bien que les résultats des études montrent des liens significatifs pour cette relation, ils s'avèrent généralement modestes. Il en va de même lorsque l'on examine les résultats de la relation entre les dimensions particulières des comportements de citoyenneté organisationnelle et la satisfaction au travail. Par conséquent, la faiblesse des corrélations obtenues tant par la présente étude que par celles des études antérieures amène à se questionner sur différents aspects liés à la méthodologie de la recherche.

En effet, il est possible que certains aspects de la satisfaction au travail puissent être d'une importance plus grande pour prédire les comportements de citoyenneté organisationnelle, ce que le score total de la satisfaction au travail, à lui seul, ne permet pas de prendre en compte. Il se peut que les items utilisés pour mesurer la satisfaction au travail soient peu adaptés pour se référer au travail des enseignants. Par conséquent, les items devraient être réévalués en tenant compte de ce contexte. De même, pour les comportements de citoyenneté organisationnelle, un questionnaire mieux adapté pourrait être développé afin de déterminer la présence de tels comportements en éducation. Il est possible, comme l'exprimait Morrison (1994), que les enseignants considèrent les comportements de citoyenneté organisationnelle comme étant liés à un comportement normal et attendu de leur part. De ce fait, lorsqu'ils évaluent leurs comportements de citoyenneté organisationnelle, il se peut qu'ils ne les distinguent pas des comportements qui sont prescrits par leur tâche.

Une autre limite importante concerne le fait d'avoir opté pour des mesures auto-rapportées. Il est vraisemblable qu'en répondant eux-mêmes aux deux questionnaires, les participants maintiennent une ligne cohérente (Organ, 1988).

Finalement, dans le cadre de cette étude, l'*esprit sportif* est la variable qui s'avère la plus fortement corrélée avec la satisfaction au travail, ce qui concorde avec les études d'Organ et Ryan (1995) et Podsakoff *et al.* (2000). Ici encore, qu'un enseignant satisfait fasse preuve de plus de tolérance n'est pas surprenant en soi. L'esprit sportif se réfère

aux actions qu'un individu se retiendra de faire face aux inconvénients vécus au travail. Or, l'enseignement se distingue des autres corps professionnels; les outils et les produits finis sont en effet des êtres humains, c'est-à-dire que l'enseignant (outil) est un des instruments par lequel les élèves (produit) apprennent et réussissent. De plus, on ne peut exclure que cette interaction se construit et est influencée fortement, elle-même, par un environnement humain. C'est donc dire que les risques de perturbations sont beaucoup plus grands et nécessitent de fréquents réajustements de la part de tous. Ainsi, l'enseignant doit donc faire preuve de tolérance et tenter de pallier du mieux qu'il peut à ces situations.

Chapitre VI
CONCLUSION

CONCLUSION

Les organisations scolaires font face à d'énormes défis. Ils doivent jongler avec des budgets de plus en plus serrés et s'adapter en permanence aux composantes de l'environnement externe tels les changements technologiques et l'ouverture des marchés mondiaux. Afin de garder le rythme, les organisations scolaires doivent pouvoir compter sur la volonté des enseignants pour accomplir des actes extrapédagogiques, actes qui peuvent être associés aux comportements de citoyenneté organisationnelle. Il appert que l'expression des insatisfactions ressenties par les enseignants peut passer par la réduction ou le retrait de leur participation aux activités parascolaires, prétextant qu'elles ne font pas partie de leur tâche. Or, la littérature supporte le lien entre la satisfaction et les comportements de citoyenneté organisationnelle pour divers types d'organisation. Il paraissait important de vérifier si ces résultats s'appliquaient également aux enseignants au secondaire.

Cette recherche s'appuie principalement sur la théorie des comportements de citoyenneté organisationnelle d'Organ (1988) et sur diverses théories de la satisfaction au travail. Le cadre théorique, ainsi que la recension des écrits montrent des liens significatifs entre la satisfaction au travail et les comportements de citoyenneté organisationnelle. Bien que la recension fasse état de liens entre les dimensions des comportements de citoyenneté organisationnelle et la satisfaction au travail, notre étude est la seule à présenter, à notre connaissance, des résultats pour les cinq dimensions des

comportements de citoyenneté organisationnelle discutées par Organ (1988), soit l'altruisme, le civisme, l'esprit consciencieux, l'esprit sportif et la prévoyance. De plus, aucune étude francophone n'a porté sur la relation entre la satisfaction au travail et les comportements de citoyenneté organisationnelle dans le domaine de l'éducation.

La présente étude visait donc à vérifier, chez les enseignants au secondaire, l'existence d'une relation entre les comportements de citoyenneté organisationnelle et le degré de satisfaction au travail. De plus, elle tente de déterminer si des dimensions particulières des comportements de citoyenneté organisationnelle sont plus que d'autres en relation avec le degré de satisfaction au travail.

L'échantillon se compose de 221 enseignants provenant d'écoles privées de l'enseignement secondaire des régions administratives Centre-du-Québec et de la Mauricie. L'instrument de mesure comprend trois parties : une traduction française de l'*OCB Scale* de Podsakoff et al. (1990) et de la version abrégée du *Minnesota Satisfaction questionnaire* de Weiss et al. (1967) ainsi que d'une fiche de renseignements personnels.

Les résultats montrent que trois des cinq dimensions des comportements de citoyenneté organisationnelle sont plus que les deux autres en relation avec le degré de satisfaction au travail. Ce sont les dimensions *civisme* ($r=0,23$, $p<.001$), *prévoyance* ($r=0,21$, $p<.01$) et *esprit sportif* ($r=0,29$, $p<.001$). Dans les trois cas, cependant, les

corrélations observées ne sont guère plus élevées que la corrélation obtenue entre les *CCO-générale* et la *satisfaction au travail* ($r=0,30$, $p<.001$). Les deux autres dimensions affichent des corrélations négligeables de 0,14 pour la dimension *altruisme* et de - 0,05 pour la dimension *esprit consciencieux*.

Les résultats de cette étude offrent des pistes intéressantes pour de futures recherches. Premièrement, en raison du fait que cette recherche s'est effectuée auprès des enseignants d'écoles privées, il serait intéressant qu'une telle recherche soit menée également auprès des enseignants des écoles publiques. Deuxièmement, il apparaît que le type d'organisation a pu influencer les résultats de cette étude, suggérant qu'une autre variable, tel le sentiment d'appartenance, puissent contribuer tant à la satisfaction au travail qu'aux comportements de citoyenneté organisationnelle. De plus, en vertu des critères de sélection de la clientèle qui exigent de la part des élèves de bons résultats scolaires, ainsi qu'une discipline souvent plus rigoureuse dans les organisations privées, on pourrait supposer que ces variables puissent atténuer la relation entre la satisfaction au travail et les comportements de citoyenneté organisationnelle. Des recherches portant sur ces variables pourraient ainsi s'avérer pertinentes.

Finalement, considérant l'importance que revêtent les comportements de citoyenneté organisationnelle en lien avec la satisfaction au travail dans la littérature, il importe de se pencher sur les modestes corrélations issues des recherches précédentes et de celle-ci. Il serait probablement bénéfique que des recherches soient conduites afin de

définir plus précisément le concept de comportement de citoyenneté organisationnelle. Cela pourrait peut-être se faire par le biais d'entrevues ou de focus-group, afin de s'assurer que les enseignants identifient pareillement les éléments essentiels à chacun des comportements de citoyenneté organisationnelle. Par exemple, dans le questionnaire de la présente recherche, lorsque les enseignants répondent par « très fortement en accord » à l'item *J'aide ceux qui ont une lourde charge de travail*, il importe de considérer que l'aide en elle-même n'est pas définie. Ainsi, un enseignant pourrait aider un collègue en lui donnant simplement une feuille d'examen ou d'exercices, tandis qu'un autre aiderait cette même personne en s'investissant pleinement dans l'élaboration d'une activité didactique allant de la planification jusqu'à l'évaluation. Il en va de même pour la définition à donner à la *lourde charge de travail*. Certains pourraient identifier une lourde charge comme étant l'accumulation de la planification, l'enseignement, la correction, les réunions, les cas-problèmes à régler avec les élèves, la direction ou les parents, alors que pour d'autres, le simple fait d'avoir une réunion pourrait être considéré comme une lourde charge.

RÉFÉRENCES

- Alotaibi, A. G. (2001) Antecedents of organizational citizenship behavior: A study of public personnel in Kuwait. *Public personnel management*, 30(3), 363-376.
- Bandura, A. (1982). Self-Efficacy mechanism in human agency. *American Psychologist*, 37, 122-147.
- Barnard, C. (1938). *The functions of the executive*. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.
- Bateman, T. S., et Organ, D. W. (1983). Job satisfaction and the good soldier : The relationship between affect and employee « citizenship ». *Academy of Management Journal*, 26(4), 587-595.
- Bergeron, P. G. (1986). *La gestion dynamique: concepts, méthodes et applications*. Montréal: Gaëtan Morin.
- Berry, L. M. (1997). *Psychology at Work*. San Francisco: McGraw.
- Blau, P. (1964). *Exchange and power in social life*. New York : Wiley.
- Bolon, D. S. (1997). Organizational citizenship behavior among hospital employees: A multidimensional analysis involving job satisfaction and organizational commitment. *Hospital et Health services administration*, 42(2), 221-241.
- Brief, A. P. et Motowidlo, S. J. (1986). Prosocial organizational behaviors. *Academy of Management Review*, 10, 710-725.
- Comeau, Y. (1992). *Théories de la satisfaction*. Cahiers du CRISES, no 9205. Montréal: Collectif de Recherche sur les Innovations Sociales dans les Entreprises et les Syndicats.
- Commission des états généraux sur l'éducation (1996). *Rénover notre système d'éducation: dix chantiers prioritaires. Rapport final de la Commission des états généraux sur l'éducation*. Québec: Gouvernement du Québec.

Conseil supérieur de l'éducation (1991). *La profession enseignante : vers un renouvellement du contrat social. Rapport annuel 1990-1991 sur l'état et les besoins de l'éducation*. Québec : Gouvernement du Québec.

Conseil supérieur de l'éducation (1996). *Pour un nouveau partage des pouvoirs et responsabilités en éducation. Rapport annuel sur l'état et les besoins de l'éducation*. Québec : Gouvernement du Québec.

Dawis, R. V., et Lofquist, L. H. (1984). *A psychological theory of work adjustment : An individual – Differences Model and its applications*. Minneapolis, MN : University of Minnesota Press.

Développement des ressources humaines du Canada (2001). *Classification nationale des professions. Description des professions*. Ottawa: Gouvernement du Canada.

Dussault, M. (soumis). *Sentiment d'auto-efficacité et citoyenneté organisationnelle d'enseignants québécois*. Communication proposée au congrès de l'Association Internationale de Psychologie du Travail de langue française. Rouen.

Farh, J. L., Podsakoff, P. M., et Organ, D. W. (1990). Accounting for organizational citizenship behavior: Leader fairness and task scope versus satisfaction. *Journal of Management.*, 16, 705-721.

George, J. M. et Bettenhauser, K. (1990). Understanding prosocial behavior, sales performance, and turnover: A group-level analysis in a service context. *Journal of Applied Psychology*, 75, 698-709.

Graham, J. W. (1986). Principled organizational dissent : A theoretical essay. *Research in Organizational Behavior*, 8, 1-52.

Graham, J. W. (1989) *Organizational citizenship behavior: Construct redefinition, operationalization, and validation*. Loyola University of Chicago, Chicago, IL: Unpublished manuscript.

- Hodson, R., et Sullivan, T. A. (1990). *The social organization of work*. Belmont, CA: Wadsworth.
- Iaffaldano, M. T., et Muchinsky, P. M. (1985). Job Satisfaction and Job Performance: A Meta-Analysis. *Psychological Bulletin* 97(2): 251-73.
- Ibrahim, A. H. S. (1998). Job satisfaction in teachers and its relationship with organizational citizenship behavior (OCB) and some demographic variables. *Derasat Nafseyah*, 8(3-4), 375-418.
- Katz, D., et Kahn, R. (1966, 1978). *The social psychology of organizations*. New York: Wiley.
- Kuehn, K. W. et Al-Busaidi, Y. (2002). Citizenship behavior in a non-western context: an examination of the role of satisfaction, commitment and job characteristics on self-reported OCB. *International journal of conflict management*, 12(2), 107-125.
- Konovsky, M. A., et Organ, D. W. (1996). Dispositional and contextual determinants of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 17(3), 253-266.
- Larouche, V. (1972). Inventaire de satisfaction au travail: Validation. *Relations industrielles*, 30(3). 343-373.
- Lawler, E. E., et Porter, L. M. (1967). The effect of performance on job satisfaction. *Industrial relations*, 7, 20-28.
- Li-Ping Tang, T., et Ibrahim, A. H. S. (1998). Antecedents of organizational citizenship behavior revisited: Public personnel in the United States and the Middle East. *Public Personnel Management*, 27(4), 529-550.
- Locke, E. A. (1976). The nature and cause of job satisfaction. Dans M.D. Dunnette (Éd.), *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago: Rand McNally.

- Luthans, F. (1995). *Organizational Behavior* (7^e édition). New York: McGraw-Hill.
- Mackenzie, S. B., Podsakoff, P. M., et Ahearne, M. (1998). Some possible antecedents and consequences of in-role and extra-role salesperson performance. *Journal of Marketing*, 62, 87-98.
- Mackenzie, S. B., Podsakoff, P. M., et Fetter, R. (1993). The impact of organizational citizenship behavior on evaluations of sales performance. *Journal of Marketing*, 57, 70-80.
- Ministère de l'Éducation (1997). *Prendre le virage du succès - Réaffirmer l'école. Rapport du groupe de travail sur la réforme du curriculum*. Québec: Gouvernement du Québec.
- Ministère de l'Éducation (2001). *La formation à l'enseignement professionnel. Les orientations et les compétences professionnelles*. Québec: Gouvernement du Québec.
- Ministère de l'Éducation (2003). *Les indicateurs de l'Éducation (Édition 2003)*. Québec: Gouvernement du Québec.
- Mitchell, T. R., et Larson, J. R. Jr. (1987). *People in Organizations: An Introduction to Organizational Behavior* (3^{ème} édition). Singapore: McGraw-Hill International.
- Moisset, J. J., Plante, J., et Toussaint, P. (2003). *La gestion des ressources humaines pour la réussite scolaire*. Ste-Foy, Québec : Les Presses de l'Université du Québec.
- Mowday, R., Steers, R., et Porter, L. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of vocational behavior*, 14, 224-247.
- Moorman, R. H. (1991). Relation between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76, 845-855.

- Moorman, R. H. (1993). The influence of cognitive and affective based job satisfaction measures on the relationship between satisfaction and organizational citizenship behavior. *Human Relations*, 46(6), 759-776
- Moorman, R. H., Niehoff, B. P., et Organ, D. W. (1993). Treating employees fairly and organizational citizenship behaviors: Sorting the effects of job satisfaction, organizational commitment, and procedural justice. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 6, 209-225.
- Morrisson, E. W. (1994). Role definitions and organizational citizenship behavior : The importance of employee's perspective. *Academy of Management Journal*, 37, 1543-1567.
- Murphy, G., Athanasou, J., et King, N. (2002). Job satisfaction and organizational citizenship behavior: A study of Australian human-service professionals. *Journal of Managerial Psychology*, 17(4), 287-297.
- Netermeyer, R. G., Boles, J. S., McKee, D. O., et McMurrian, R. (1997, juillet). An investigation into the antecedents of organizational citizenship behaviors in personal selling context. *Journal of marketing*, 61, 85-98.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational Citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Organ, D.W. et Konosvsky, M. (1989). Cognitive vs. Affective determinants of organizational citizenship behavior. *Journal of applied Psychology*, 74, 157-164.
- Organ, D. W. (1990). The motivational basis of organizational citizenship behavior. *Research in organizational behavior*, 12, 43-72.
- Organ, D. W., et Lingl, A. (1995). Personality, satisfaction and organizational citizenship behavior. *The Journal of Social Psychology*, 135(3), 339-350.
- Organ, D. W., et Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 48(4), 775-802.

- Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior: Its construct clean-up time. *Human Performance*, 10, 85-97.
- Podsakoff, P. M., et Mackenzie, S. B. (1994). Organizational citizenship behaviors and sales unit effectiveness. *Journal of Marketing Research*, 3(1), 351-363.
- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., et Hui, C. (1993). Organizational citizenship behaviors and managerial evaluations performance: A review and suggestions for future research. Dans G. R Ferris et K. M. Rolwland (Éds.). *Research in Personnel and Human Resources Management*, 11, 1-40.
- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Moorman, R. H., et Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quaterly*, 1(2), 107-142.
- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Paine, J. B., et Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513-563.
- Renaud, C. (2003). *Relation entre le leadership et la citoyenneté organisationnelle en éducation*. Mémoire de maîtrise. Trois-Rivières, Québec: Université du Québec à Trois-Rivières.
- Robert, P. (2002). *Le Robert. Dictionnaire pratique de la langue française*. Paris : Éditions France Loisirs.
- Roethlisberger, F. J., et Dickson, W. J. (1964). *Management and the worker*. New York: Wiley science.
- Roux, S. (2002). *Relation entre l'engagement organisationnel et la citoyenneté organisationnelle des enseignants et enseignantes*. Mémoire de maîtrise. Trois-Rivières, Québec: Université du Québec à Trois-Rivières.

- Schnake, M. (1991). Organizational citizenship: a review, proposed model, and research agenda. *Human Relations*, 44, 735-759.
- Schappe, S. P. (1998). The influence of job satisfaction, organizational commitment, and fairness perceptions on organizational citizenship behavior. *The Journal of Psychology*, 132(3), 227-290.
- Schermerhorn, J. R., Templer, A. J., Cattaneo, R. J., Hunt, J. G., et Osborn, R. N. (1992). *Managing Organizational Behavior* (1^{ère} Édition Canadienne). Toronto: John Wiley et Sons.
- Scott, W. E., Jr. (1967). The development of semantic differential scales as measures of "morale". *Personal Psychology*, 20, 179-198.
- Smith, C. A., Organ, D. W., et Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior : Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 653-663.
- Smith, P. C., Kendall, L. M., et Hulin, C. L. (1969). *The measure of satisfaction in work and retirement*. Chicago : Rand McNally.
- Spector, P. E. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Tardif, J. (2000). Un défi pour la gestion du changement. *Le point en administration scolaire*, 2(4), 6-10.
- Vallerand, R. J. (1989). Vers une méthodologie de validation transculturelle de questionnaires psychologiques: implications pour la recherche en langue française. *Psychologie Canadienne*, 30(4), 662-680.
- Vernon, A., Quarstein, R., McAfee, B., et Glassman, M. (1993, Août). The situational occurrences theory of job satisfaction. *Human relations*. 859-873.

- Wagner, S. L., et Rush, M. C. (2000). Altruistic organizational citizenship behavior: Context, disposition, and age. *The journal of Social Psychology*, 140(3), 379-391.
- Weiss, D. J., Dawis, R. V., England, G. W., et Lofquist, L. H. (1967). *Manual for the Minnesota satisfaction questionnaire* (Minnesota studies in vocational rehabilitation: XXII). Minneapolis: University of Minnesota, Industrial Relational Center Work Adjustment Project.
- Williams, L. J. (1988). Affective and non-affective components of job satisfaction and organizational commitments as determinants of organizational citizenship behaviors. Indiana University: Thèse de doctorat.
- Williams, L. J., et Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17 (), 601-617.
- Williams, L. J., Podsakoff, P. M., et Huber, V. (1986). *Determinants of organizational citizenship behaviors: A structural equation analysis with cross validation*. Bloomington, IN : Unpublished manuscript.

Appendice A

Fiche de renseignements généraux concernant le participant et son organisation

RENSEIGNEMENTS GÉNÉRAUX

Veillez compléter les éléments suivants afin que nous puissions vous connaître professionnellement.

Niveau(x) enseigné(s) : 1ère ☐ 2ème ☐ 3ème ☐ 4ème ☐ 5ème ☐

Clientèle : Filles ☐ Garçons ☐ Mixte ☐

Taille de l'école (nombre approximatif d'enseignantes et d'enseignants) : _____

Statut d'emploi : Permanent ☐ Non permanent ☐

Nombre d'années d'expérience en enseignement : _____ ans

Nombre d'années de scolarité reconnues : _____ ans

Sexe : F ☐ M ☐

Année de naissance : _____

Appendice B

Questionnaire sur les comportements de citoyenneté organisationnelle

À l'aide de l'échelle suivante, indiquez dans quelle mesure chacun des énoncés décrit bien votre comportement au travail.

(1) Fortement en désaccord	(2) Moyennement en désaccord	(3) Légèrement en désaccord	(4) Ni en désaccord, ni en accord	(5) Légèrement d'accord	(6) Moyennement d'accord	(7) Fortement d'accord
1. J'aide ceux qui ont une lourde charge de travail.....	1	2	3	4	5	6 7
2. Je suis celui qui met toujours du sable dans l'engrenage.....	1	2	3	4	5	6 7
3. J'estime qu'il faut travailler honnêtement pour mériter honnêtement mon salaire.....	1	2	3	4	5	6 7
4. Je perds beaucoup de temps à me plaindre de choses insignifiantes.....	1	2	3	4	5	6 7
5. Je tente d'éviter de causer des problèmes à mes collègues de travail.....	1	2	3	4	5	6 7
6. Je m'adapte aux changements qui surviennent dans l'école.....	1	2	3	4	5	6 7
7. J'ai tendance à faire « une montagne d'un rien ».....	1	2	3	4	5	6 7
8. Je prends en considération l'impact qu'ont mes actions sur mes collègues de travail.....	1	2	3	4	5	6 7
9. J'assiste aux réunions qui ne sont pas obligatoires mais qui sont considérées importantes.....	1	2	3	4	5	6 7
10. Je suis toujours prêt à donner un coup de main à mon entourage.....	1	2	3	4	5	6 7
11. J'assiste aux activités socioculturelles de l'école pour lesquelles je ne suis pas sollicité mais qui contribuent à la bonne image de l'école.....	1	2	3	4	5	6 7
12. Je lis les avis et les mémos émis par la direction et j'en suis les directives.....	1	2	3	4	5	6 7
13. J'aide ceux qui ont été absents.....	1	2	3	4	5	6 7
14. Je respecte les droits des autres.....	1	2	3	4	5	6 7
15. J'aide spontanément ceux qui ont des problèmes reliés au travail.....	1	2	3	4	5	6 7
16. Je suis toujours concentré sur ce qui ne va pas plutôt que sur les côtés positifs.....	1	2	3	4	5	6 7
17. Je fais les démarches nécessaires pour prévenir des problèmes avec mes collègues de travail.....	1	2	3	4	5	6 7
18. Mon assiduité au travail est supérieure à la norme.....	1	2	3	4	5	6 7
19. Je trouve toujours à redire à ce que fait la direction.....	1	2	3	4	5	6 7
20. Je suis soucieux de l'influence que peut avoir mon comportement sur le travail de mes collègues.....	1	2	3	4	5	6 7
21. Je ne prends pas de pauses supplémentaires.....	1	2	3	4	5	6 7
22. Je me conforme aux règles et aux règlements de l'école même quand personne ne me surveille.....	1	2	3	4	5	6 7
23. J'aide à orienter les nouveaux enseignants même si ça ne m'est pas demandé.....	1	2	3	4	5	6 7
24. Je suis un des enseignants les plus consciencieux de l'école.....	1	2	3	4	5	6 7

Tournez la page

Appendice C

Questionnaire sur la satisfaction au travail

À l'aide de l'échelle suivante, indiquez votre satisfaction à l'égard de chacun des aspects mentionnés.

(1) Fortement insatisfait	(2) Insatisfait	(3) Neutre	(4) Satisfait	(5) Fortement satisfait
---------------------------------	--------------------	---------------	------------------	-------------------------------

Dans mon travail actuel, voici comment je me sens en ce qui concerne les aspects suivants :

1. La possibilité de toujours trouver à m'occuper..... 1 2 3 4 5
2. La chance de travailler seul..... 1 2 3 4 5
3. La chance de faire des choses différentes de temps en temps 1 2 3 4 5
4. La chance d'être "quelqu'un" dans la communauté 1 2 3 4 5
5. La façon dont mon supérieur s'y prend avec ses employés 1 2 3 4 5
6. La capacité de mon supérieur à prendre des décisions..... 1 2 3 4 5
7. La possibilité de faire des choses qui ne vont pas contre ma conscience..... 1 2 3 4 5
8. La façon dont mon travail me procure une stabilité d'emploi..... 1 2 3 4 5
9. La chance de faire des choses pour d'autres personnes 1 2 3 4 5
10. La chance de dire à d'autres personnes ce qu'elles ont à faire 1 2 3 4 5
11. La chance de faire quelque chose qui me permet d'utiliser mes compétences 1 2 3 4 5
12. La façon dont les règles de l'entreprise sont mises en pratique..... 1 2 3 4 5
13. Le salaire que je reçois et la quantité de travail que j'accomplis 1 2 3 4 5
14. Les chances d'avancement à ce travail 1 2 3 4 5
15. La liberté de me servir de mon jugement 1 2 3 4 5
16. La chance de pouvoir mettre à l'essai mes propres méthodes de travail..... 1 2 3 4 5
17. Les conditions de travail 1 2 3 4 5
18. La façon dont mes collègues de travail s'entendent entre eux 1 2 3 4 5
19. Les félicitations que je reçois pour avoir fait du bon travail..... 1 2 3 4 5
20. Le sentiment de réalisation de soi que me procure mon travail 1 2 3 4 5

Source: Weiss, D.J., Davis, R.V., England, G.W. et Lofquist, L.H. (1967). *Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation. 22, Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*. Vocational Psychology Research, University of Minnesota.

Appendice D

Lettre d'invitation présentée aux directeurs des services pédagogiques

Victoriaville, le 14 décembre 2000

À : Direction des services pédagogiques
De : Stéphane Roux, Étudiant à la maîtrise
Objet : Collecte de données concernant les enseignants et les enseignantes

Madame, Monsieur,

Lors de la réunion des directrices et des directeurs des services pédagogiques du 22 novembre dernier, vous avez été invités à collaborer à une recherche concernant les attitudes au travail des enseignantes et des enseignants. Or, leurs comportements au travail sont sans contredit des sujets d'actualité. Bien que plusieurs études aient permis de mieux cerner ce phénomène, certaines croyances reliées au travail demeurent à explorer si on veut posséder les outils nécessaires pour mieux les comprendre.

Dans cette optique, nous effectuons actuellement une recherche dans les régions Mauricie et Centre-du-Québec sous la supervision du professeur Marc Dussault de l'Université du Québec à Trois-Rivières. Cette étude porte donc sur les croyances et les attitudes professionnelles des enseignantes et des enseignants. Pour ce faire, nous recueillons des données à l'aide de questionnaires. Nous sollicitons alors la participation des enseignantes et des enseignants de votre école. Votre collaboration est fort simple et elle se résume par les étapes suivantes :

- 1) Le plus tôt possible à la rentrée du congé des fêtes, profitez du fait que tous les enseignantes et enseignants sont réunis lors d'une journée pédagogique pour leur distribuer les questionnaires.
- 2) Invitez les enseignantes et les enseignants à lire les consignes et à compléter les questionnaires.

Appendice E

Lettre d'introduction présentée aux enseignants et enseignantes



Université du Québec à Trois-Rivières

C.P. 500, Trois-Rivières, Québec, Canada / G9A 5H7
Téléphone: (819) 378-5011

Le 15 décembre 2000

Madame,

Monsieur,

Les conditions de travail des enseignantes et des enseignants sont sans contredit des sujets d'actualité. Bien que plusieurs études aient permis de mieux cerner ce phénomène, plusieurs croyances reliées au travail demeurent à explorer si on veut posséder les outils nécessaires pour mieux les comprendre.

Dans cette optique, nous effectuons actuellement une recherche dans les régions Mauricie et centre du Québec sous la supervision du professeur Marc Dussault de l'Université du Québec à Trois-Rivières. Cette étude porte donc sur les croyances et les attitudes professionnelles des enseignantes et des enseignants. Pour ce faire, nous recueillons des données à l'aide d'un questionnaire. Nous vous demandons alors de le compléter et de le remettre à la personne mandatée. Sachez que votre participation nous est fort précieuse et que nous vous remercions à l'avance. Bien entendu, vos réponses revêtent un caractère strictement anonyme. Aucun participant ne sera identifié, car seules les données de groupe seront traitées et apparaîtront dans les rapports.

Merci de votre collaboration

Liza Henry
Étudiante à la maîtrise

Stephane Koutx
Étudiant à la maîtrise

Marc Dussault Ph. D.
Professeur

- 3) Mandater une personne pour recueillir les questionnaires, les insérer dans une enveloppe prévue à cet effet, cacheter l'enveloppe et déposer cette dernière à la poste.
- 4) À ce moment, vous pouvez quitter la pièce pour ne pas influencer les réponses des enseignantes et des enseignants.

Vous pouvez prévoir environ trente minutes et il est conseillé d'effectuer la collecte juste avant une pause. Sachez que votre collaboration est fort précieuse et nous vous remercions à l'avance. Bien entendu, les réponses revêtent un caractère anonyme. Aucun participant ne sera identifié, car seules les données de groupe seront traitées et apparaîtront dans les rapports. De notre côté, nous nous engageons à vous faire parvenir un résumé de l'étude ainsi que les principaux résultats qui concernent votre école. Pour des informations complémentaires, vous pouvez me rejoindre par téléphone au 819-751-1599 ou par courriel à l'adresse biloroux@ivic.qc.ca.

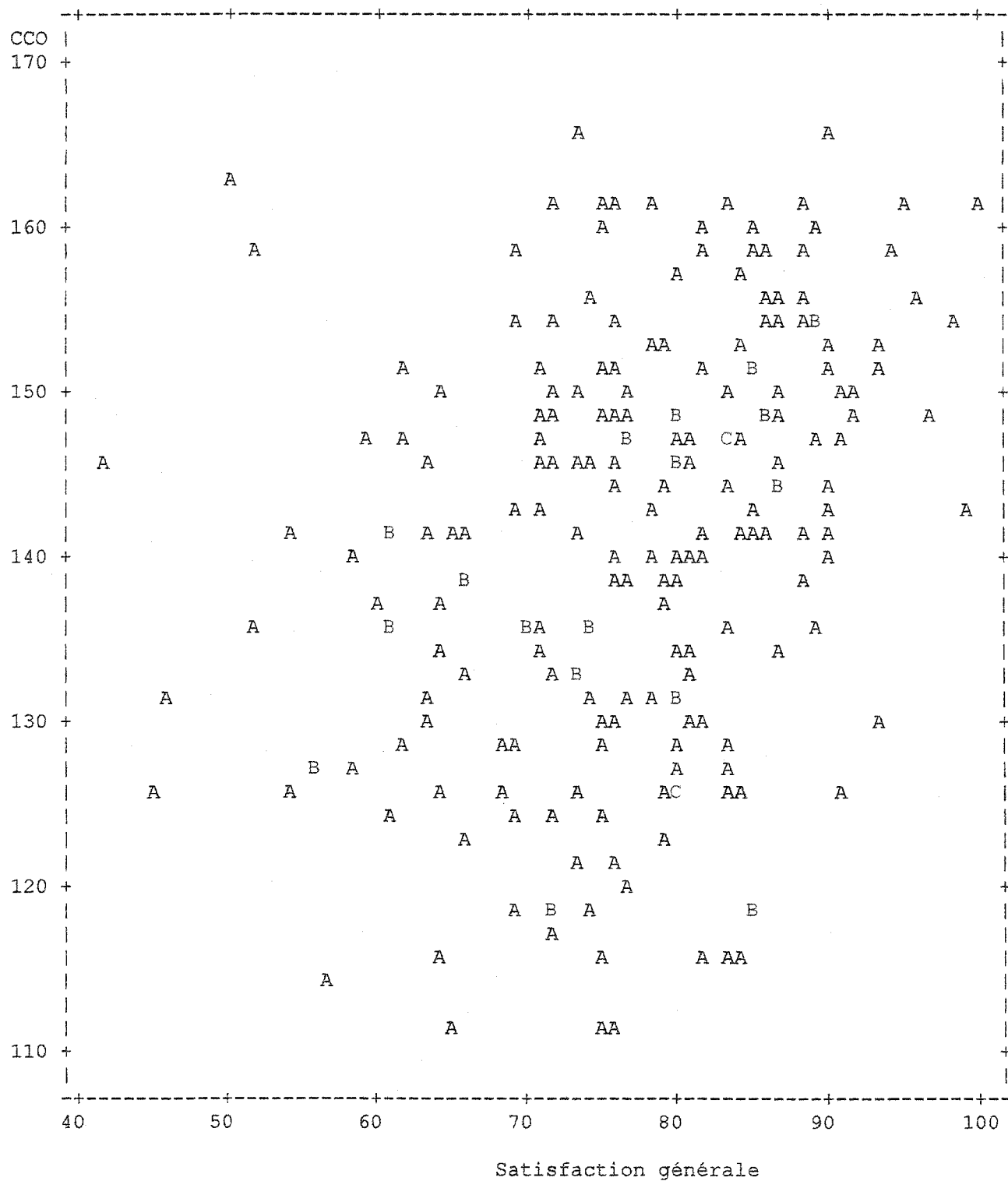
Merci de votre collaboration,

Stéphane Roux,
Étudiant à la maîtrise
Responsable de la collecte

Appendice F

Diagramme de dispersion pour les variables CCO-générale et satisfaction au travail

Diagramme de dispersion
pour les CCO-générale et la satisfaction générale



Note. A = 1 observation, B = 2 observations, C = 3 observations, etc.